

版权注意事项：1、书籍版权归著者和出版社所有；
2、本PDF仅用于个人获取知识，进行私底下知识交流；
3、PDF获得者不得在互联网以任何目的进行传播；
如有需要，请尽量购买正版实体书！支持书籍作者！！

B e c o m i n g a T e c h n i c a l L e a d e r

温伯格技术思想 三部曲

成为技术领导者

掌握全面解决问题的方法

[美] Gerald M. Weinberg 著
余晟 译

A n O r g a n i c P r o b l e m - S o l v i n g A p p r o a c h

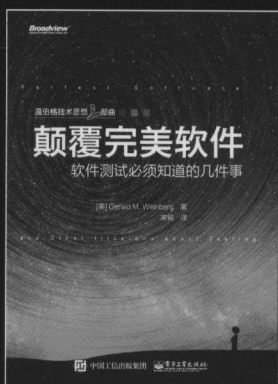


中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

温伯格技术思想三部曲



内容简介

温伯格技术思想三部曲
e c o m i n g a T e c h n i c a l L e a d e r :

温伯格技术思想三部曲

成为技术领导者

掌握全面解决问题的方法

[美] Gerald M. Weinberg 著

余晟 译

Organic Problem - Solving Approach

软件从业者思想启蒙的巨著

技术人生的必读经典

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

搞定技术问题并不简单，但与人打交道也并非易事。作为一个技术专家，你是否在走上管理岗位时遇到了各种不适“症状”？本书将帮助你成为一个成功的解决问题的领导者。书中温伯格从一个反思者的角度阐述了要成为一个成功的解决问题的领导者必备的 3 个技能——MOI，即激励（Motivation）、组织（Organization）和创新（Innovation）。同时还提供了一些方法以供读者对上述 3 个技能进行自我分析和自我完善，最终帮助你走上成功的解决问题的领导者之路。不同于其他讲述管理的图书，温伯格并没有大量阐释原理、定义，而是通过现实当中的故事启发读者自己找到最终的答案。本书在美国项目管理学会的《项目管理知识体系指南》（PMBOK）中，被确定为重要的参考文献。

Original edition copyright ©1986 by Gerald M. Weinberg. All rights reserved. Translation published by arrangement with Dorset House Publishing Co., Inc. (www.dorsethouse.com) through the Chinese Connection Agency, a division of The Yao Enterprises, LLC.

本书中文简体版专有版权由 The Yao Enterprises, LLC. 代理 Dorset House Publishing Co., Inc. 授予电子工业出版社，未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-4964

图书在版编目（CIP）数据

成为技术领导者：掌握全面解决问题的方法 /（美）温伯格（Weinberg, G.M.）著；余晟译. —北京：电子工业出版社，2015.7

（温伯格技术思想三部曲）

书名原文：Becoming a technical leader: an organic problem-solving approach

ISBN 978-7-121-25860-2

I. ①成… II. ①温… ②余… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 074359 号

策划编辑：刘 皎

责任编辑：徐津平

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15 字数：255 千字

版 次：2015 年 7 月第 1 版

印 次：2015 年 12 月第 3 次印刷

定 价：69.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

再版译者序

我所理解的技术领导力

一晃六年，本书要再版重印了。回想刚刚开始翻译这本书时，我还忙碌在程序开发的一线，对领导技术团队并没有太多经验；如今，也能差强人意地带领技术团队支撑年销售额数亿元的业务。一路走来跌跌撞撞，所幸没有中途倒下。思考其中的原因，除去运气，除去身边同事朋友的支持，翻译《成为技术领导者：掌握全面解决问题的方法》也是不容忽视的因素。

很多人都知道，“职场童年”非常重要，一个人最初工作的几年，在什么样的环境里，得到过什么样的锻炼，很可能决定了他整个职业生涯的走向。同样的道理，“领导力童年”也很重要，一个人对领导力的最初接触和认知，也会深深影响他对于“领导”和“领导力”的观点，甚至领导作风。所以，在我还忙于一线开发的时候，通过翻译《成为技术领导者：掌握全面解决问题的方法》，“生吞活剥”了一整套关于领导力的学说，基本“塑造”了我关于领导力的认知，深深影响了我作为技术领导的管理风格和价值取向，因此也对很多问题有了自己的判断——前段时间和另一位掌管公司技术的朋友聊天，说起那种“执行力超至上”的领导风格，我们都认为，尽管或许能出结果，但不是好的领导风格。

怎样成为好的技术领导？《成为技术领导者：掌握全面解决问题的方法》的作者温伯格给出了一系列答案。以技术人员的身份，我觉得最受用的几点是：通过写日记来加深自

我认识；评估自己的能力应该用乘法而不是加法；从哪里寻找改进所需要的时间。

在生活中，我们大多会有一些自己的习惯和坚持，却习焉不察，从未想过它们是否有道理。然而，如果需要不断改进自己，就必然需要不断观察和审视关于自己的一切，包括习焉不察的坚持。对此，温伯格给出的建议是，每天抽一点时间来写日记，不需要抒情，不需要感慨，忠实记录自己就好。开始我对此也有些怀疑，觉得写日记不过是小朋友过家家。但真正坚持之后才发现收获很大。因为静下心来写日记让我发现，在生活里，自己真正在乎什么，不在乎什么。有一些东西我很在乎，但成长经历不同的人并不在乎，所以其他人并不是有意冒犯。还有一些东西我不在乎，却是某个人群特别在意的，考虑到其他人的感受，以后还是多加小心为好。

评估自己的能力“用乘法而不是加法”，可能初看起来不太容易理解，但也很好懂。人的能力通常是参差不齐的，有长处就必然有短处。要想成为好的技术人员，技术是不能“一俊遮百丑”的。以1分为满分，如果你的技术有0.8分，表达能力只有0.1分，总分可能不是 $(0.8+0.1)/2=0.45$ 分，而是 $0.8\times 0.1=0.08$ 分。如果给你时间把自己的技能提升0.1分，总分可以到0.09分，而用来提高表达能力，则可以达到0.16分。哪种选择对个人更有利，其实是一目了然的。不幸的是，大家通常在潜意识里更愿意遮挡自己的短处，更习惯于训练提高自己的长处。程序员更是如此，面对非技术问题，他们往往更希望从技术方面解决。仅仅是因为他们更“喜欢”从这方面入手，而没有考虑这样做是否真的有效率。想要成为优秀的技术人员，一定要能克服情感的抵触，注重补齐短板。

我在抓虾网（早年一个很流行的在线RSS阅读网站）工作时曾有过深刻的体会。有一次我们的抓取调度出了问题，抓取新浪博客过于频繁，被新浪封锁了服务器的IP。当时大家想出的办法就是找一大堆代理服务器，通过代理来抓取。从技术人员的角度出发，这种思路是自然而然的。我当时觉得还有更好的解法，于是我尝试给新浪打电话说明情况，一下午的时间打了超过20个电话，终于找到了决定封锁IP的人。我向他说明情况，并说明我们已经修正了程序，不会再出现这种情况，他验证之后便解除了封锁。有了这段经历，不管是关于纯技术问题还是业务问题，我的思路都开阔了很多，也深刻明白了单纯靠技术是不能“一俊遮百丑”的。

关于改变自己所需要的时间，温伯格的一句话让我印象很深，“如果你想做某件事情却一直找不到时间，那多半是你其实不想做”。想要改变，尤其是自我改变，通常不会像

上级布置的任务那样，有明确的压力和期限，所以改变也停留在“想”而已。网络上经常可以看到类似的问题：道理我都懂，但就是行动不起来。所以很多人在纠结，希望有什么办法提高行动力。但是在我看来，要解决这个问题，第一步是承认自己其实不想实践这些道理。

如果确认自己想去做这件事情，又苦于找不到时间，温伯格给了三个建议：第一，对已经分配的任务，不要反复纠结；第二，对实现过程中的细节，不要反复纠结；第三，不要让自己的生活被层出不穷的危机所支配。比如对于“缺乏行动力”的问题，如果你真的希望提升行动力，应该首先制订计划，制订好计划之后应该按时推行，在这个过程中可以容忍错误和异常，但不要轻易纠结于计划本身。在实现过程中，不要过分纠结细节，比如学英语，捧着一本书刚看了个开头，就纠结是先学语法呢，还是先背单词，抑或开始纠结是这本书更好一点，还是那本书更好一点。更重要的是，要想有时间做自己的事情，应当把一切事情保持在“井然有序”的状态，哪怕平时需要花更多的时间来维护，这样才不会被各种意外所支配。我曾经见过很多程序员，每天忙于改正线上的各种问题甚至乐在其中，却从来不想怎么让程序保持在“自主稳定运行”的状态，还一个劲地抱怨“工作辛苦，生活忙碌”。也正是因为如此，我才大力提倡程序员要“横向发展”，要操心程序运行的整套环境，才能真正把自己解放出来。

当然，既然名为《成为技术领导者：掌握全面解决问题的方法》，温伯格讲得最多的还是“如何成为技术领导”。温伯格反复强调的根本观点是，人不应当被作为机器对待，尤其因为技术工作强调思考和创新，所以技术工作者更不应当被视为机器，而应当被视为种子——蕴含内在力量，会不断发展成熟的种子。所谓领导力，就是创造一个环境，让所有的人都可以发挥出比单干时更大的价值，并不断成长。以此为基础，领导力的培养和发挥，需要注意激励、组织和创新这三个方面。

关于领导的激励，已经有很多的论述。不幸，通常的激励似乎是从行为主义心理学的角度出发的，认为简单机械的“奖励/惩罚”就可以对员工起到引导和归束的作用。但这种理论其实是行不通的。赫兹博格的“激励-保健因子”理论指出，员工在不同的阶段所看重的方面是不同的，简单说员工刚开始更看重的是个人生活、工作环境、薪金福利等“基本因子”，满足之后则寻求学习与发展、工作乐趣、成就与肯定等“激励因子”，而简单的“奖励/惩罚”在这些方面并不能奏效。更重要的是，因为技术工作的核心之一是创新，简

单的“奖励/惩罚”并不能催生创新。按照我的经验，激励的作用更多是树立正确的价值观，这种价值观既符合公司的利益，又兼顾个人的成长，而且还要能落实到真实的工作中来。

在很多公司，有一些程序员是众望所归的“明星”：程序出了什么问题，找他们可以第一个响应，而且他们可以非常投入地解决问题，哪怕加班加点也无所谓。可是如果仔细思考，这样的程序员有不少就是麻烦的制造者，因为他们写不出高质量的程序，只能以“高度的责任心”在线上除错。而且，这样的程序员往往因为态度好、加班多，受到大量的关注和鼓励。还有一些程序员，他们或许沉默寡言，或许不爱加班，但他们总能提交高质量的程序，上线之后就不需要自己再操心。不幸的是，这样的程序员往往不会获得关注，颁发奖励的时候也论不上他们。

身为技术人员，很多人都知道这两种做法的优劣，但因为外界（领导）没有明确的褒贬，很多人并不敢坚持自己的选择。所以，如果希望成为好的技术领导，一定要注重激励的方面。在日常工作中，技术领导应当持续表扬和鼓励能提供高质量程序的行为（哪怕日常不怎么说话），而不是提交质量一般但努力除错的行为。有这种持续的激励，才有可能塑造正确的价值观，给有潜力但还在摇摆、困惑的成员发出清晰的信号，从而打造高质量、迅速成长的团队。

技术领导需要注意的第二个方面是组织。前段时间我和一位读过 MBA 的朋友聊天，他说很多领导对于招人的定义就是：因为我忙不过来，所以我需要一个人帮我做这个。他评价说：“其实，这类领导需要的不是员工，而是劳工”。用我的话说，这种组织不叫团队，只能叫团伙。

既然领导力的表现是创造让所有人都能成长，都能发挥更大价值的环境，当然不能把所有人都当成可以互相替换的棋子。按照温伯格的意见，好的组织应当是“全面的”(Organic，也可以翻译为“有机的”)，也就是可以互相取长补短，形成一股合力。假设一个团队里没有产品经理，那么虽然客户对产品的要求并不是太高，程序员也有一定的产品意识，交付的软件堪称能用，但技术领导应当看到，关于产品的工作其实消耗了开发人员大量的时间，而且开发人员本身并不“愿意”从事产品方面的工作。所以应当考虑补充产品人员，并让产品和开发协调工作，形成 $1+1>2$ 的结果，提升整个团队的效率。同样的道理，如果团队里多数开发人员都比较沉闷，在继续招聘开发人员的时候，就应当优先考虑开朗外向的

性格。

组织的全面，还体现在一个方面，即它是自组织的，各级的情况和任务可以在对应的级别自动自发地完成。或者用温伯格的话说：“在全面的组织中每个人都能解决问题，做出决策，执行这些决策。而领导不需要对各种问题亲自出面，亲自做决策，亲自执行”。这种观点也可以在其他相关书籍中得到验证，例如 Uncle Bob 就在《程序员的职业素养》中再三强调，团队要有凝聚力。要想打造全面的组织，有凝聚力的团队，温伯格列出了几种需要警惕的行为，包括“只抓大目标”（特别强调执行力的领导作风就是如此）、把人当成机器来看待（忽略人的情感和潜力）、事必躬亲（下属不应当仅仅是领导完成任务的手段）、奖励低效的组织（回到价值观的树立），等等。虽然我们日常工作中无法做到彻底戒除，但只有尽力避免这样的行为，才能真正营造全面的组织，形成有凝聚力的团队。

技术领导需要关心的第三个方面是创新。许多技术领导本身对技术非常有兴趣，所以他们自己在创新方面是没有问题的。但是身为领导，仅仅自己创新是不够的。既然相信人不是机器，既然相信软件开发是需要创造力的工作，那么就应当鼓励每个人的创新，为团队营造勇于创新的气氛。

余晟

译者序

身份证掉了怎么办？捡起来

大概是1992年左右，我第一次见到“脑筋急转弯”，马上就被这种新鲜玩意迷住了。可惜，当年那些稀奇古怪的问题，如今都忘得差不多了，记得的只有一道题——身份证掉了怎么办？捡起来。

记得这道题，并不是因为它很难，而是因为，这些年来的许多经历，事后细细咀嚼起来，答案就像“身份证掉了怎么办？捡起来”一样简单、直白，又荒诞、无奈——或者怨天尤人，或者凭空慨叹；可是，薄薄的一张身份证，就是没法捡起来。

2006年末我着手翻译《精通正则表达式（第3版）》的经历，就是如此。

试译的时候，我一晚上就交出了六页译稿。接下来约定全书的交稿时间，我不假思索地说，最多六个月。可书拿到手的那一瞬间，整个人就傻了——五百页，整整五百页，以前是轻松畅快的阅读体验，现在是堆积如山的任务列表！

按计划，我每天应该翻译四到五页，然而我只坚持了两天就中止了——每天下班累得要死，还得做这劳什子翻译，五百页何时能结束啊？

于是干脆自我放纵，过了一周“轻松加愉快”的生活，到周末，我甚至在想，原来生活这么美妙，干脆取消合同，交违约金算了吧。

然而，就在这一瞬间，我忽然又想到了那个脑筋急转弯——“身份证掉了怎么办？捡起来”。现在的这张身份证，无非就是在六个月内完成这本书的翻译嘛。而捡起来的方式，就是坚持每天翻译而已。答案简单到完全不存在其他的可能，简单到毫无风险。

于是我开始忍住内心的厌倦，慢慢捡起这张掉落身份证。五页，十页；一章，两章……每做一点点，我都安慰自己说，对了，我在一点点地捡起那张身份证。

说来也奇怪，日子一天天地过去，我反倒习惯了这样的生活，厌倦的感觉也渐渐消失了。

全书翻译就要结束的时候，一次误操作弄丢了上万字的译稿，怎样也无法恢复。痛惜了半小时之后，我忽地又一次想到了“身份证掉了怎么办”这个问题。好吧，既然无法挽回，重新来过就是了。

这一回，为什么恢复得这么快？是习惯使然吗？

这个问题，一直保持到去年翻译温伯格的《成为技术领导者：掌握全面解决问题的方法》：在第4章，温伯格用现身说法讲解了，我们在成长过程中必然会遭遇“峡谷”，他总结说：

高原-峡谷模型描述了一个轮回周期，也描述了一个元周期——也就是周期的周期，这是个螺旋，就好像鹦鹉螺上一圈圈的纹路。走出低谷，不仅仅是登上另一个高原，同时也是在另一个高原上前进，这就是学习如何成长的高原。我的确是在学习新的语言，但更重要的是，我在学习“如何学习计算机语言”。这种元学习（meta-learning），清楚地说明了我对学习新语言的情绪。我不再焦虑，不再抵触，不再觉得毫无价值，而是感到激动，充满创造活力，能够处理几乎任何事情。

译到这里，我豁然开朗了：是的，现在我能更快地接受现实的解决办法，直接开始“捡身份证”，原因就在这里；我也发现，自己开始翻译《成为技术领导者：掌握全面解决问题的方法》的时候，已经没有了当初的煎熬：划分好进度，每日执行就是了。

《成为技术领导者：掌握全面解决问题的方法》一路翻译下来，我越来越赞同序言的说法：温伯格的这本书“卑之无甚高论”，并没有太多稀奇。如果“成为技术领导”是那

张身份证，温伯格的《书》就不是传说中的《九阴真经》、《葵花宝典》，他只是告诉你，怎样才能把它“捡”起来——你仍然需要弯腰，仍然需要伸手，而他所说的只是，如何弯腰更省力，怎样伸手更合理。这时候，更大的问题或许在于，你是否愿意（是否能）按部就班地去做。

譬如在第7章，温伯格介绍了一种加深自我认识的“不起眼”的办法，写日记：每天五分钟就可以，写下自己想写的内容，过一个月再回顾；第10章介绍了一种办法，照它一步步地分析，我们发现“小小的”误会背后，原来隐藏着长长的逻辑链条；第13章给出了协调“自己跟自己过不去”的那些“做人原则”与现实的途径……

而温伯格的解法也是按部就班：通过持续的日记加深自我观察；通过分析交流的每个环节理解沟通的误会；通过每次一点小的转变化解自己觉得“不可更改”的原则。这样的做法，很“蠢”，但很有效——这是我的现身说法。

类似的例子，在这本书中还有许多。读完这本书，你或许会明白，尽管我们奢望“取其精华、去其糟粕”，然而这世界上的许多问题的答案并没有完美的“精华”，真正的答案反而如同“捡起来”那样平凡而简单。这时候，困扰我们的，已经不再是一个智力的问题，而是自制力、毅力和决心的问题，而温伯格做的，就是通过一些看似机械却很实用的步骤，培养你的自制力、毅力和决心。

如果你期望成为某个专业领域的领导，或者只是希望自己能有所进步，甚至仅仅是改掉自己的一些坏毛病；我都建议阅读温伯格的《成为技术领导者：掌握全面解决问题的方法》：不要空想，不要慨叹，而是按部就班地捡起自己的身份证。

余晟

前言

Banzan 正在逛市场，无意中听到肉贩与顾客的对话。

“我要最好的肉。”顾客说。

“本店所有的肉都是最好的，”肉贩如是回答，“在这里，你根本找不到次一点的肉。”

听到这里，Banzan 眼前一亮。

——Paul Reps

“Everything Is Best”

from *Zen Flesh, Zen Bones*

这是本关于领悟的书，既有读者的领悟，也有作者的领悟。我自己花在领悟上的时间比逛一圈市场要久得多，仍不敢满足。就拿这本书来说，为写它，我花的时间超过十五年。

那还是 1970 年，我和 Don Gause、Dani Weignberg（我妻子）在瑞士度了个夏天。Don 和我正在写那本关于解决问题的书^①，而 Dani 在继续她关于瑞士农业社区的人类学研究。过去那些年，我和 Don 一直在研究那些解决问题或成或败的尝试，尤其是与计算机相关的项目。Dani 则在研究新技术引入农业社区的方式。相互沟通之后，我们希望成立一个学习班，为引进新技术系统提供最有力的帮助，可是，最重要的环节在哪里呢？

① *Are Your Lights On? or How to Figure Out What the Problem Really Is*，中文版即《你的灯亮着吗？——发现问题的真正所在》，清华大学出版社，2004 年 5 月版。

比较了成功的系统和失败的系统之后，我们很快意识到，大多数成功都依赖少数杰出技术人员的表现。他们有些不断提出革新的技术理念，有些能充分利用其他人的想法。有些人擅长创新，有些擅长谈判，有些人是教师，有些是小组领导（team leader）。与不那么成功的同行相比，他们都具备一种少见的素质，就是能将专业技术知识和领导技巧结合起来。现在我们已经知道了，这类人很擅长创新，此外还掌握了足够的激励和组织技巧，把想法付诸实践。

他们可不是直接从工程学院、科技学院出来的技术专家，也不是管理学院培训出来的那类传统领导。他们属于一种不同的类型——他们是混血儿。这些人的共同特点是关注思维的质量。就像那个肉贩一样，他们希望自己的一切都是最好的。我们称这些人为“技术领导（technical leader）”。

Don、Dani 和我新开办了一个学习班，关注“计算机程序设计中的技术领导力”，第一次活动是应 Dennis Davie 之邀，在澳大利亚举行的。15 名学员中有 14 名评价它是“本人所接受的最有意义的教育”，剩下那位的评价是“本人所接受的最有意义的教育之一。”于是我们知道，我们找到了关键的一环。

之后那些年，Daniel Freedman 和其他一些人加入了我们的团队，学习班在世界各地帮助几百人成为技术领导。当然还包括少数电子和机械工程师，以及其他的培训师。这些人发现，学习班上获得的知识，除去少数关于专业技术的内容外，其他都可以直接适用于自己的工作。于是，我们逐渐删去了技术性的内容，扩大了自己的听众范围。同时，我们自己的视野也在不断拓展。

首先，我们发现，这种形式的技术领导能力也适用于许多与技术无关的问题。我们开始听说，学习班的一些学员把学到的知识应用到了非技术性问题当中。

这些人已经从一般的技术主管转型为解决问题的领导，而这并非运气使然。他们中的许多人并没有察觉到这种转型过程。从表面上看，它们似乎前一天还是技术主管，后一天就成了领导，就好像逛市场的 Banzan 一样。但是如果领导力只能通过突然而神秘的启蒙来获得，那么一个人如何能够成长为技术领导呢？

这些年来，我们获得的最宝贵经验就是，成为领导不靠运气，而靠投入。在学习班上，常会有人好像忽然开了窍，其实我们并没有做太多——肉贩随便说的几句话，就促成了

Banzan 的人生转折。我们的学习班没有教人怎么成为领导，只是加速针对个人的自我成长过程。这本书也是如此：读者权且当它是专为自己开设的领导学习班即可。

在与系统打交道的过程中，我明白了，改变的过程通常是牵一发而动全身的：永远不可能一次只改变一小点。我的一举一动，其实都在重复之前解决某些问题的办法。为了进步，我使用不一样的做法来补充以前的行为。这就好像种子，我已经具备了所有值得培育的行为，剩下的只是择优养育。

我认为，领导力是一个培育的过程，而不是监管他人的生活，所以这本书只是指导读者驾驭自己的发展。其中的方法就好像我们学习班中的方法一样，不是用来生搬硬套的，而是针对你的具体情况的，它们温和、现实而充满乐趣。

尽管如此，你转变的过程并不会感觉一帆风顺。因为转变是困难的，书中也提供了心理支持的内容。其中那些领导的榜样能帮助你破除先前阻碍自己的迷执。那些转变的榜样能告诉你，旧的观念被淘汰时会发生什么。另外还记录了一些人的叙述，介绍他们成为技术领袖时的感受，这样你就知道自己并不孤单。我知道，你会找到专属于自己的领悟，我希望这本书能贴心陪伴你，逛完整个市场。

G.M.W.

1986年4月

Lincoln, Nebraska

序 言

Jerry Weinberg 讲过一个故事：天文学家在花园俱乐部演讲，介绍宇宙起源的“大爆炸”理论。介绍结束，后排一位女士大声说：“年轻人，事情不是这样的。世界其实是驼在一只大龟背上的。”

这样的说法常人无法想象，天文学家却毫不意外，他冷静答道：“那么，大龟趴在哪儿呢？”，女士的回答同样冷静：“显然，在另一只大龟身上。”天文学家觉得自己胜券在握了：“那么，请您告诉我们，这另一只大龟趴在哪儿呢？”。女士平静地笑笑，信心满满，“海龟是一只一只叠起来的。”

Jerry Weinberg 的书很多时候类似他的故事——就好像层叠的海龟。他的书很难一口气读完，因为每一章的内容都像他讲的那些小故事，包含许多层意思。我多次发现自己停下来思考——思考 Jerry 刚刚说过的话，思考我针对 Jerry 的话的思考，思考我针对思考的思考……我想你知道我要说什么。所以我先给读者提个醒：Jerry 的写法往往会引发严谨的思考。

一方面，《成为技术领导者：掌握全面解决问题的方法》是一份非常实用而详尽的指导。另一方面，全书又都在打比方，其中随处可见日常熟悉的事物——讲授管理技巧，靠的是关于弹子球、Tinkertoy 玩具^①和电热毯的故事。从另一方面来说，这本书讲的是管理技术工程的哲学和心理学。

① 一套组合玩具，孩子可以发挥想象力，拼装出各种结构和形状。——译者注

尽管本书令我偏爱有加，但也存在些问题。最重要的问题就是篇幅太长，Jerry 在每一章中开列了太多关于思考和管理的想法和规则，如果你走马观花地看过去——为了写这篇序言，开始我就打算这么干——基本就会一无所获。问题之二是篇幅太短。你以为 Jerry 就要告诉你如何解决世界上的主要问题了，书也就读完了，你发现，其实 Jerry 只是鼓励你自主独立思考。

回头看看，我觉得自己是被标题误导了。我猜你甚至会说，这本书与成为技术领导没什么关系。但是实际上，这本书的核心内容是与 Jerry 所有的书一样的：如何思考，以及如何审视你思考问题的思维。循着层叠的海龟往下，Jerry 指出，在管理和人事协调的实际问题中，大多数显而易见的解决办法其实偏离了问题的核心。所以，他提出简单易行、但又截然不同的办法，来看待我们自认为已经了解的事物。

读者有幸，Jerry Weinberg 把剖析复杂的技术和管理问题——尤其是现代的组织中，两者不寻常的混合体——作为毕生的工作。他的每句话都直指要害。我一而再、再而三地发现，自己一面开怀大笑，一面尴尬不已。

还有一点。任何一篇负责任的序言，都应该为书本推荐适合的读者群。本人当然也会这么做。对于这本书，我诚挚地将它推荐给：(A) 管理者；(B) 被管理者；(C) 认识 A 类或 B 类人群，或是在他们身边的人。如果你有幸落入其中一类，这本书你必须读。

Ken Orr, President

Ken Orr & Associates, Inc

1986 年 6 月

Topeka, Kansas

目 录

第 1 部分 定义

1	领导力究竟是什么?	2
	领导难当.....	2
	直面领导力.....	3
	领导力：传统但有缺陷的解释.....	4
	截然不同的模型.....	5
	对领导力的全面定义.....	9
	思考题.....	10
2	领导方式模型	11
	激励.....	12
	头脑.....	13
	组织.....	13
	领导力的 MOI 模型.....	14
	技术领导的工作.....	15
	总有更好的办法.....	16
	思考题.....	17

3 解决问题的方式 18

理解问题	19
管理思维	20
保证质量	23
思考题	24

4 领导的成长 25

熟能生巧	26
重大进步	27
跌入低谷	28
真实世界中的成长	29
成长的感觉	31
元周期	32
思考题	33

5 我做不到，因为…… 34

我不是主管	34
我不是当领导的那类人	37
我的技术会退步	38
成长的压力很大	39
我不用那么强大	40
思考题	41

第2部分 创新

6 创新的三大障碍 44

你清楚自己吃的甜点吗？	45
第一大障碍：看不到自己	46
第二大障碍：没问题综合症	47

	第三大障碍：唯一办法信念	50
	摘要	52
	思考题	52
7	加深自我了解的工具	54
	测试你的积极性	54
	你的第一反应	55
	你的个人日记	55
	思考题	59
8	提升创新能力	61
	解决问题的领导的中心教条	62
	创造性错误	62
	偷来的想法	63
	遭误解的偷来的想法	64
	综合	64
	为什么想法看起来不道德	65
	思考题	66
9	眼光	68
	事业线	68
	事情本身不重要	70
	成功孕育失败?	71
	眼光的核心作用	72
	为什么眼光成就创新者	73
	你的眼光	74
	思考题	75

第3部分 激励

10 激励他人的第一大障碍 78

自我测验	79
一个交互模型	80
交流的表层	80
交流的里层	81
Satir 的交流模型	82
为什么交流会走样	86
开启清晰交流之门	86
思考题	87

11 激励他人的第二大障碍 89

麻烦的任务	90
温伯格的目标	92
计划与未来	93
第二大障碍	94
领导也是人	95
思考题	96

12 帮助其他人会发生的问题 97

帮助是本能吗?	98
努力提供帮助: 训练	98
关于帮助的一些教训	101
帮助与自尊	104
思考题	105

13 学会激励他人 106

保持真诚 (无论你是否刻意)	107
生存规则	107

元规则	108
化规则为指导	109
真诚地关心他人	113
你应该在什么时候,以什么理由阅读卡耐基	114
思考题	115

14

力量从何处来	116
--------	-----

作为关系的力量	116
来自技术的力量	117
专业技能就是力量	119
维持力量	120
思考题	121

15

力量、缺陷与一致	123
----------	-----

机械性问题	124
行为的成熟模式	125
对待你自己的机械问题	126
心口一致的代价	129
思考题	131

第4部分 组织

16

培养组织力	134
-------	-----

力量转换	135
运用力量	140
思考题	140

17

解决问题团队的有效组织形式	141
---------------	-----

组织形式列表	142
混合的组织形式	145

功能决定形式	146
附录	147
思考题	148

18 有效组织的障碍 150

第一重障碍：抓大目标	151
第二重障碍：把人当机器来摆布	152
第三重障碍：亲自动手	153
第四大障碍：奖励低效的组织	154
全面的组织	155
思考题	155

19 学习成为组织者 157

实践	158
观察与试验	159
寻找差异：他们在尽力做到最好	160
找出接错的电线	161
为差异正名	162
把自己当作团队的模型	163
成功后仍要改变	163
思考题	164

第5部分 转变

20 领导要面对的考核 166

教授的开学第一天	166
改进的策略	169
教学能力和领导能力可以学得到吗？	170
第一天的分数	171
可能的解决方案	171

	思考题	173
21	通过自己的领导力考验	175
	对高层管理者的考验	176
	经受考验的能力	176
	如何应付搅局者	177
	正确的方式	180
	运用与滥用考验	181
	思考题	182
22	个人转变计划	183
	试验	183
	对改变的心理反应	184
	个人成就计划	185
	有用吗?	187
	计划的构成	187
	思考题	188
23	时间从哪里来	190
	专注于目标	191
	一心二用	192
	最便宜的学费	194
	思考题	196
24	支持从哪里来	197
	支持系统	197
	技术资源支持	199
	来自批评的支持	199
	对成长的支持	200
	对康复的支持	201

情绪支持.....	202
精神支持.....	202
维持领导力的支持.....	203
思考题.....	204
结语.....	205
参考书目.....	211

你的经历可能与我相同。

读小学时，我算是一个非常聪明的孩子。老师觉得我应该做课头的学生，但同学却讨厌我。老师在课堂上找我，同学有课下孤立我——这还是不错的。不好的时候，他们不和我玩。这样的经历，让我很快感受到了当课头的危险。

第 1 部分

定 义

领导力 (leadership) 很耳熟，真正理解的人却不多。如果人们对它足够熟悉，就不会存在那么多关于领导力的迷执 (myths)；如果人们对它的认识更加深刻，就不会存在那么多误解。本书前 5 章的主要目的，就是澄清一些迷执和误解。

有破当然也要有立，通过构建模型，我们可以更容易地讲解技术领导的成长之路。这些模型用于讲解通常意义上的领导力、专属于技术领导的领导方式，以及技术领导的成长之路。它们构成了本书其他内容的框架。最后还有一章直面某些理由——我们常听人说，因为如何如何，他们不能或者不可能成为技术领导。推翻这些理由之后，我们就能走上技术领导之路。

对于本书，我有一些系统的方法。首先我选学一门知识，就安排自己学完这门知识，让自己感觉学得差不多了，就去教书。

出书前的认真思考是关键。此外，书中还包含许多有趣的例子和故事，这些例子和故事，不仅可以帮助读者理解书中的概念，还可以帮助读者在实际工作中应用这些概念。

1

领导力究竟是什么？

悠兮，其贵言。功成事遂，百姓皆谓“我自然”。

——《道德经》

领导力类似于性。许多人羞于谈论，却永远能激发出强烈的兴趣和感受。如果你觉得领导力不是个轻松话题，那么，这本书你选对了。

每个人都认为性非常美妙，但如果你在这方面遇到问题，该跟谁说？如果你觉得领导力这概念很杂乱，说起来难为情，有时简直是种折磨，那么你并不孤单，虽然看上去你会很孤单。在这本书里，你会遇见理解、帮助和同情。

看上去异常性感的对象，实战起来往往令人沮丧。“有领导相”的人也是如此。他们相信，要做好这一切，凭本能就可以，而不需要锻炼——显然更不是依靠阅读。如果你不满意自己在领导岗位上的表现，这本书会给你希望：事情并非必然如此。

领导难当

据弗洛伊德说，我们关于性的偏见形成于孩童时期。我想，我们关于领导力的感觉也形成于此时期。如果你总觉得“一个人告诉另一个人该干什么”的做法有些不对头，那么

你的经历可能与我相同。

读小学时，我算是非常聪明的孩子。老师觉得我应该是领头的学生，但同学非常讨厌我。老师在课上表扬我，同学在课下孤立我——这还是好的。不好的时候，他们根本就不和我玩。这样的经历，让我很快察觉到了当领导的危险。

尽管课本说每个好公民都有可能成为领袖，校园生活却让我为当领导的任何想法感到羞愧。于是我学会了**避免**成为领导。如果无法逃脱，我通常会坚决抵制。只要有可能，我都假装领导力问题不存在。为了让自己彻底放心，永远不要面对领导的问题，我选择了去开发计算机软件。

但这没用。只要我有份还算不错的技术工作，同事就开始对我更加尊敬。因为尊敬我，他们来找我建议，让我带头。如果我精明点，则可能会与他们保持距离，拒绝接受和给出任何建议。可是我比较单纯，而且，我也喜欢给人建议。

有时我应邀去教课——这是领导力的一种表现；也应邀参与技术评审委员会——这同样是领导力的表现。我希望掌管项目团队，继而掌管人数更多的团队。我有了些想法，希望与办公室之外的人分享，所以我写文章、写书——这是更高层次的领导力。可是一旦我意识到正在发生什么，便脱身离开。有时我离开得异常决绝。

没人能把**我**培养成领导，结果我自己陷入了悖论。我越想要避免成为领导，就越坚定自己的方向——也越来越像领导。说到底，领导就是不服气他人发号施令的那个人嘛。

我与这个悖论搏斗多年，逃避任何可能领导其他人的机会。这种逃避，就好像否认自己有性冲动一样。领导力其实一直都存在，只是我没有去驾驭它。有时候它是盲目的，但大多数时候，我只是个不想事的执行者。总的来说，无论多么尴尬，我都必须面对领导力问题。

直面领导力

对于难题，我有一套特别的方法。如果我想学一门知识，就安排自己去教这门课程。等教课让自己感觉学得差不多了，就去写书。

领导力研讨班已经开办了二十年，我觉得所学的东西已经够尝试写书了。尽管还有许

多问题没有答案，我却知道，自己并不孤单。还有许多人为他们遇到的领导力问题所困扰。

- 领导有时候办事很糟糕，他们真的那么笨吗？
- 我能成为与众不同的领导吗？
- 我如何能又当领导，又不丢掉自己的专业？
- 在高科技社会，如果一开始没什么技术，能成为领导吗？
- 当领导，我的专业技能会退步多少？
- 我能有什么收获？
- 当领导就必须对其他人发号施令吗？
- 领导力能从书中学来吗？
- 我还需要学点什么？
- 我觉得自己不是领导，可其他人都觉得我是，为什么呢？
- 我觉得自己完全能当好领导，可是其他人都这么看，为什么呢？
- 如果我不想承担领导责任呢？
- 领导力，它究竟是什么呢？

这些问题都不简单。可能最后那个最为困难。领导力，它究竟是什么呢？

领导力：传统但有缺陷的解释

关于领导力，心理学家和管理理论家手中有好几十种模型，典型的解释是这样的——

鉴别人群中谁是领导，有两种主要的方法：

1. 询问大家，他们认为哪些人引导整个群体的影响力最大。
2. 让旁观者说出最有影响力的成员，或是记录下真正有影响的行为的频率。

虽然这些方法看起来很科学，但其基础是成员或旁观者的看法，以及他们观察“真正有影响的行为”的能力。近年来，我日益觉察到这种方法的缺陷。

举例来说，最近有家公司邀请我帮助提升程序员解决问题的能力。因为软件产品中的某点瑕疵，该公司每天都要损失数千美元。问题不解决，软件就没法使用。为了帮助这些人，我用摄像机拍下了他们查找问题的过程。

在一小时内，参与这项工作的四名程序员的“真正有影响的行为”情况如下：

Arnie 112 次

Phyllis 52 次

Martha 做的事很好记录。整整一小时，她坐在那里像个木头人，一门心思研究出错程序的输出记录。她没说话，也没手势，甚至都不笑，也不皱眉。毫无疑问，无论怎么说，她对群体都毫无影响。

在这一小时内，其他人都有真正有影响的行为，但他们的工作毫无进展。忽然，Martha 抬起头，指着资料中的一行：“这里应该是‘87AB0023’，而不是‘87AB0022’。”然后 Arnie、Phyllis 和 Weber 继续了他们激烈的讨论。10 分钟后讨论结束，他们确信 Martha 说得对。

我问这些人，谁最有影响力，他们都说，“Arnie”。我给他们看了录像，让他们仔细观察谁的方法解决了问题。这次，Arnie、Phyllis 和 Weber 都说是“Martha”。原因何在？就解决问题来说，真正有影响的行为是这样的：

Arnie 0 次

Phyllis 0 次

Weber 0 次

Martha 1 次

没有 Martha 的发现，会议可能要开个没完，而不懂行的心理学家可能会完全忽略 Martha 的作用。不懂技术的心理学家在观察我们的研讨班时，总是困惑于团队解决技术问题的活力：这些人似乎来自另一个星球，他们的语言和文化乍看起来都很像普通人，其实又截然不同。

截然不同的模型

要认识团队中的领导力，就得有与团队文化相适应的**模型**。举例来说，如果心理学家的“解决问题”模型太简单，就很难理解**技术**环境中的领导力。曾有人说，经院心理学（Academic Psychology）的核心教条就是，每个问题有且仅有一个正确答案——而心理学

家知道这个答案。相信这个简单模型的心理学家，必然缺乏切实的办法来定义领导力。至少，他们绝对不会把 Martha 认作领导。

也有其他模型来描述人在世界中的行为方式。仅仅在心理学的领域内，就有数十种主流的模型，派生者更多达几百种。社会学家的模型不同于心理学家的，也不同于人类学家、经济学家、行政人员和监管者的模型。之所以存在这么多模型，是因为它们都只是在某些场合有用。如果模型的运用场合不恰当，就会出现问题的。

在本书中，我会使用并逐层讲解若干模型，用它们来剖析那种有时我们称为“领导力”的难以捉摸的现象。要成为高效有力的（effective）领导，就必须掌握多个模型，根据具体情况来选择运用。我喜欢的大多数模型可以被称为“全面”（organic^①）模型，与之相对的是“线性”（linear^②）模型，但也有些时候，线性模型非常适用。

全面模型与线性模型的不同表现在好几个方面：解释事件的方式、定义人的方式、定义领导力的方式、对待变化的态度。下面我们依次来比较这两种模型，看它们如何影响领导力的定义。

解释事件的方式

线性模型之所以得名，是因为它假设事件之间存在直接联系；也就是说，结果必有原因，原因必有结果。全面模型的特点则是“系统化思维”：某一事件必然是包括时间在内的千百种因素共同作用的结果。

线性模型的价值在于，大量的事件都可以找到单一原因。然而面对更为复杂的事件——不幸的是，与人有关的大多数关键事件都可归入此类。

“惩罚/奖励（threat/reward）”模型就是带有道德色彩的线性模型，答案有且只有一个，看不见它的人不是傻子就是坏蛋。按照这个模型，我们遇到自己不能立刻理解的事件，就会觉得自己不够聪明、没有面子。

① 原意为“有机的”、“有组织的”、“全面的”、“系统的”，在这里取“全面”之意。——译者注

② 原意为“线性的”、“直线的”，引申为“简单的”、“有序的”，在这里取“单维度”之意。——译者注

与之相反，全面模型的价值在于，我们能更从容地面对自己并未充分理解的复杂形势。使用此模型，我们就能够接纳数十种可能的解释（其中许多可能同时为真），直到有足够的信息来做出选择。

全面模型的缺陷之一在于，我们可能因此无动于衷。高效有力的领导者即便还不知道所有可能的因素，也必须行动。如果使用全面模型，你就必须接受可能出现的错误。

定义人的方式

线性模型希望把人分门别类。全面模型则根据人的特殊性——也就是他们的共性和个性——来定义人。

线性模型的价值在于，依靠它，我们能迅速而高效地与人打交道。早晨点咖啡的时候，我们无须理会聒噪的服务员。

全面模型的价值则在于，它容许各种各样的人找到复杂环境中共事的基础。相信此模型的人会在其他人身上发现同样的生活动力、同样的精神基础，以及个人特质之间的类似联系。他们不会以统一的标准来衡量所有的人，所以他们根本不希望锻造完美的人。这些人多半认为，领导的职责在于让人实现内心的和谐。

如果要回答人们应该成为什么样，线性模型的价值就得打折扣。因为，既然人的思维、感觉和行为各有不同，就得把他们向下削弱得一样低，或者向上提升得一样高。惩罚/奖励模型就是一种线性模型，按照这种模型，人的行为完全由面对的威胁和奖励所决定。按照惩罚/奖励模型来行事，我们就会发现，领导的职责就是惩罚和奖励。

如果坚持惩罚/奖励模型，我们就容易忽略自身的价值和他人的价值。我们给自己和其他人的信息是“我工作不够努力”、“我话太多”、“我太胖”或是“我没办法安排别人做事情”。这些信息通常让人沮丧、生气、觉得自己微不足道，尽管别人问起来，我们可能不会承认。

定义关系的方式

线性模型定义关系的基础，往往是角色而不是人：他们看到的是老板，而不是真正施加影响的人。全面模型通常根据一个个特殊的人来定义关系。

线性模型的价值在于，依靠它们能组织大规模行动，因为这种情况下我们没法考虑每种具体的关系。如果具体到一对一的关系，线性模型就没什么用了，这个时候，个体的特殊性对理解相互关联是非常重要的。

极端的惩罚/奖励模型的信奉者往往认为，权力根植于角色，而不是关系，所以他们钟情于头衔，依靠头衔定义关系。遇到困难，他们很可能动用自己的“权威”，或是求助于他人的权威。尽管这种权力观在统计学上来看确实有用，在一对一的情境中却无能为力。在恋爱、教育、领导等关系中，“一人凌驾于万人之上”的想法是毫无价值的。如果我们非要这么想，结果就是对其他人的畏惧、愤怒、侵犯、愧疚，还有嫉妒。

在一对一关系中，全面模型的价值体现得淋漓尽致。两个人，无论他们是什么角色，他们的生命都是平等的。全面模型会带来一种人人受益的问题解决方式。如果照这样对待他人，我们最有可能收获的就是发现所带来的愉悦感。有时我们甚至会沉溺于此，忘了本来应该完成的任务。

对待变化的态度

两种模型对于变化的认识也是迥然不同的。线性模型倾向于将变化看作有条不紊、按部就班的过程。全面模型背后则是系统化思维的基本概念：某个时刻不可能仅仅改变一点。在相对稳定的环境下，线性模型往往最为有效；但如果事情开始变化，它们就会带来麻烦。

麻烦之一在于，如果变化不符合自己的模型，我们会尽早阻止它。面对变化，我们可能感到无力而且无助。信奉全面模型的人与其他人一样需要安全感，但是，他们的安全感来自承担风险和容忍不确定性。

在惩罚/奖励模型的影响下，我们获取安全感的方式可能是，竭力保持所有的人和关系不变化。如果我们确实感到需要变化，就很可能把它转嫁给其他人。通常，我们“改变”其他人的方式是，“改掉”他们的“不良”行为。

全面模型期待并接受变化，将它作为自然的正常部分。有些全面模型还要更进一步，它们把变化视为探索未知和成长的机会。这些模型断言，成长是自然的过程，通过它，我们神奇的潜能将发挥出来，就好像种子必须生长，才能开出美丽的花朵。后文中我们称其为“种子”模型。

对领导力的全面定义

以上就是线性模型和全面模型之间差别的粗略轮廓，继续读下去的话，轮廓就会逐渐清晰。显然，没有人会一直使用模型，也正因为如此，领导力很难清晰定义。

线性模型和全面模型，导致了对领导力构成因素的相反看法。极端地说，关于领导力的惩罚/奖励模型可以用“力量”和“决断”来概括，而种子模型则可以用“选择”和“发现”来概括。在种子模型中：

所谓**领导力**，就是创造这样一个环境，每个人都能在其中发挥出更多的能力。

例如，在 Martha 发现问题以前，Arnie、Phyllis 和 Weber 虽然都掌握了解决问题的技巧，但无所适从。在问题发现之后，环境改变了，同样的技巧显示出了价值。

但是 Arnie、Phyllis 和 Weber 身上也体现出了领导力，只是方式比较特殊：他们创造了一个环境，让 Martha 能够自由地思考，这种方式对她是有用的。团队中的有些人根本无法忍受有人不“参与”，而他们所谓的“参与”就是大量的谈话。谈话不是 Martha 的风格，其他人知道这一点，所以给了她空间。这也是领导力的表现。

全面模型中的领导力，针对的对象不是人——尽管惩罚/奖励模型中是如此，全面模型针对的是**过程**。把人作为领导对象，意味着迫使他们放弃生活的自主权。把过程作为领导对象，则是对人做出反应，向他们提供选择，给他们适度的自由。他们发挥更多能力的过程，就好像园丁培育种子的过程——不是揠苗助长，而是催生自身蕴含的力量。

从这个意义上来说，领导力就是催生其他人身上的创造力和生产力。这是全面的定义，因为要施展它就必须创造出一个环境，而不是将自己局限于通过在少数特定场合的重点行动——惩罚和奖励——来得到特定的结果。

相信线性模型的人认为，领导力的全面模型，可能看来不够清晰也缺乏特点，但相比更加传统的模型，它的确能够做到更精确的定量分析。在技术工作中它尤其有用，因为它不同于更加固定狭隘的模型，它容许我们重视创新的作用。

创新关注的是重新定义任务，或者是完成任务的方式。线性模型对领导力的定义，是建立在观察者对任务有充分了解的假设下。这样的定义就排除了观察者没见过或不充分了

解的创新。这样短视的观察者，显然看不到通过创新施展领导力的可能。在强调高科技和发现的年代，这样狭隘的定义显然是没什么用的。

全面模型适用于所有工作，尤其是高技术领域的工作。它不会给技术人员造成不快，而且确实能够用来衡量 Martha 的创新贡献。心理学家可能不同意我的办法，但是我发现，这个办法确实很适用于分析技术领导和技术团队。

思考题

1. 观察你视为是领导的人。他的生活与你有何区别？其中，哪些是成为领导的结果，哪些是成为领导的原因？

2. 如果你的领导力提升了，生活会如何改善？其中，哪些来自你的行为的改变，哪些来自对其他人这些改变的赞赏？

3. 如果你的领导力提升了，生活品质会下降多少？它们抵得上你的收获吗？如何转变，或者说怎样做，才能避免这些变化产生太多影响？

4. 在哪些情况下，你的存在会提升他人的生产率，把它们列出来。还要列一张表，找出会降低其他人生产率的情况。如何看待这其中的差别？（例如，提高生产率可能包括，与熟人共事，或是解决不同以往的新问题。或者情况恰好相反。）关于你自己，以及你能成长的环境，这两张表告诉你什么？

5. 根据前一个问题的两张表，做个综合评价，你是团队中的积极因素，还是消极因素？你是否在寻找自己的领导力能带来积极作用的环境，还是更希望找到自己能学习进步的环境？事实上，你是在这些环境中学习，还是仅仅自我重复？

2

领导方式模型

如果每种行为都找到重视它的文化，平凡的人也能获得非凡的能力……

——Howard Gardner

Frames of Mind ①

全面模型把领导力视为一个过程，它创造出能赋予人们更多能力的环境。有了这些能力，人就能自由地去看、去听、去感觉和评论，也能自由地迁徙、行动、索取、创造和选择。

全面模型也告诉我们，每个人都是独一无二的，所以领导的方式应该各有不同。不信的话，你可以花上十分钟观察同一团队中的两个人。你会发现，有几十种领导行为出现在无数的个人行为细节和技术细节中。那么，我们能否总结出一种通用的领导力，来帮助你形成属于自己的领导方式呢？

① Howard Gardner（霍华德·嘉纳），哈佛大学著名教育家。1967年，哈佛大学成立“零点项目”研究所，全面研究科学教育与艺术教育在人类潜能开发中的重要性，以及两者相互之间的关系，霍华德·嘉纳任该所所长。《智力的架构》（*Frames of Mind*）即为他的重要著作。——译者注

本章我会讲解一个模型，我称之为 MOI 模型，它帮助你看清楚独属于你的、与其他人共事的方式。为了增加真实性，我会从自己的经历说起。不过，我和其他所有人一样，也不清楚自己领导力的来源。所以，我通常说的是自己玩弹子球的故事，因为这样就能从许多年前讲起，而不怕被人说厚脸皮。

激励

小时候，打弹子球是我为数不多的引以为荣的本领之一，但是我母亲并不喜欢让我玩这个。那时候还没有电子游戏，台球室和保龄球馆都有弹子球游戏机，但这些地方名声不好，我会接触到一些小孩不该接触的东西。所以，父亲买了台 Five-Ten-Twenty 游戏机放在地下室，希望这样我能安全地在家多呆几年。

顺理成章地，我会在家玩免费弹子球，但是我父母担心，如果不来点实在的刺激，我就不了解金钱的意义。所以，父亲让我拿自己的钱来玩；当时的价格是 5 美分玩 5 个球。有时候我在家玩，有时候我去台球厅玩。

邻居家有个孩子叫 Ormond，他也有一台弹子球游戏机，但是他的父母好像没那么多的担心。Ormond 可以不花一分钱玩上一整天，不过，他的朋友来玩可不免费。我真痛恨 Ormond，同时我也真嫉妒 Ormond。当然跟他玩我还是能经常赢的，我对此很满足，尽管享受这种特权得花钱。

Ormond 很容易被打败，他是整片地区弹子球玩得最差的。现在想想，我觉得他父母让他免费玩其实是害了他，因为这样做没有激励 Ormond 去玩得更好些。如果他玩得不好也没关系，则直接把机器清盘，重开一局免费游戏。相反，我玩每一局游戏都得花钱，所以我要榨干每个弹子球的价值。

后来我长大了，也更有钱了，许多年间我的弹子球水平一直保持稳定。玩一个下午，花上 5 美分还是 5 美元并不要紧，所以我也没有动力去进步了。有一天，弹子球游戏的名声突然好起来了。你不必在家偷偷玩，游戏四处可见，甚至玩得好还有奖品。奖品对我总是很有吸引力的，所以忽然之间，我的水平又长进了。

尽管提高游戏水平有两个理由——为心理满足、为钱——但它们其实是硬币的两面。无论是为了赢得奖品，还是为了摆脱财政困难，如果没有压力，我就可能会像被溺爱的

Ormond 那样，一直停在原地。

头脑

弹子球水平提升的结果就是，我成了爱打游戏的孩子们眼中的明星。他们具备年轻人的干劲和热情，但他们不明白，这样一个爷爷辈的家伙怎么总是能赢自己。

他们的尊重让人很受用。我刚开始做程序员的时候也是这样。如果你表现得很好，就能当领导。这些孩子不会听他们父母的，而会听你的。他们希望知道我的秘密，我不久发现，自己简直开了一家私人的培训学校。

我没费什么气力就有了很多收获。这些孩子真心想学，他们的手也很灵活，大多数人不用戴眼镜就能看到球。我要做的只是看孩子玩几分钟，找到最适合他的打法。我帮这些孩子，就好像在牧草场上播撒蒲公英种子。

当然，我最大的秘密就是，老家伙玩弹子球要比小孩子更动脑筋才行。我的眼睛没那么明亮，腿没那么灵便，手也比过去笨拙多了。不动脑筋的话，我根本没机会赢。

组织

但是，有些孩子好像并不乐意学习，即使我清楚地告诉他们怎么做也是如此。例如 Herbie，不管我说多少遍，他的一只手总要从挡球板拿开，去拨眼旁的头发。结果，差不多每玩三次他就会犯这种错误：眼睁睁地看着球溜过去，挡球板却一动不动。

还有 Vaughn。弹子球的基本技巧之一就是按顺序拨动两个挡球板。我告诉他无数遍了，但他总是太兴奋，非要同时拨动那两块挡球板。

Alfred 也是。想玩好弹子球游戏，你就得看准关键时候重击机器。但 Alfred 真是够可怜的，即使玩游戏不花钱，他也不敢用力。

Alfred 的妹妹 Wendy 则不同。要赢过游戏机就得保持冷静。我跟她解释过这道理，但她就是要蛮干来发泄自己的不满，而且毫不克制。每次玩过之后，她都要迅速踢一脚游戏币储存盒。开始这还没什么，然后她去学了跳芭蕾舞——结果她能踢得更高了。有次她得分特别低，于是猛地踢了一脚 Fireball 游戏机的后玻璃，结果就成了唯一禁入 Pete's 弹

子球游戏室的女孩。

尽管我的教导没有错，但 Herbie, Vaughn, Alfred 和 Wendy 的游戏水平都没有长进。他们不能按照规矩来提升自己的水平。这几个孩子不缺乏动力，因为他们确实希望能玩更好。但是，他们的生活还缺乏组织，难以掌握需要付出艰苦努力的知识和技能。

领导力的 MOI 模型

要想让人变化，环境中必须包含三个因素。

- M：激励（motivation）——奖品或是磨难，用来激励或惩罚相关的人
- O：组织（organization）——现实的组织结构，将想法化为实践
- I：头脑或创新（ideas or innovation）——种子，对未来图景的想象

领导力也可能意味着阻碍变化。如果你希望阻止某些变化，那么做到以下三条之一就可以了。

- M：打击激励——让人觉得变化是不受欢迎的；替他们包办，这样他们就不必自己执行；如果人们出于兴趣而乐意去做事，要扫他们的兴
- O：增添混乱——鼓励恶性竞争，让合作变得不可想象；提供的资源应该比必需的最低限度还要少一点；封锁具有公用价值的信息，或是用无聊的谈话和文件埋没它
- I：阻碍思维——如果能批评，就不要倾听；你的想法要在第一位，声音要最大；惩罚那些提出建议的家伙；不让人们在一起工作；最重要的是，坚决禁止说笑

无论是用来促进还是阻碍变化，MOI 模型都粗略描述了领导的方式。在法语中 moi 的意思是“自我”，所以我们如果要描述人在特定环境下培养领导力的方法，就可以把他的行为分类为激励行为、组织行为和创新行为。

只懂激励的人，可能是明星销售员，或是能贩卖任何理念的超凡政客——当然，前提是他有东西可卖。只懂组织的人，可能是效率极高的行政主管，他可以让一切井井有条——但只能面对以前的问题，管理以前的人员。只懂创新的人可能是天才——新念头一个接一个，却没法与人共事，也没法安排他人工作。

要保证领导力的效果，就必须在激励、组织和创新之间求平衡。我喜欢 MOI 模型，因为它强调我们身上都蕴藏着领导力。对个人来说，某些因素比另一些发展得好，但是，只要加强自己最弱的元素，任何人都能做一个好领导。“全能先生”（Mr. Universe^①）的肌肉不比我的多，只是练得更好而已。

技术领导的工作

在当顾问和开办学习班时，Dani 和我观察了数千名努力解决问题的人——程序员、管理人员、工程师、旅行社代理、护士、设计人员、建筑人员、医生、系统分析师、建筑师等。我们发现了许多领导，他们都能创造出一个环境，让其他人从中获得解决问题的力量。

其中有人擅长激励，也有人甚至不能激发人的本能；有人擅长组织，也有人甚至早上找不到成双的袜子。但是，对所有一直成功的技术领导来说，赋予其他人更多能力的办法，都是通过他们对创新的重视，以及对精益求精做事的重视。

如果我们更仔细地观察强调创新的技术领导，就会发现他们都关注三个主要方面。

- 理解问题
- 管理思维^②
- 保证质量

这些功能，构成了我们所说的**解决问题型领导**的要素。这也是专属于最优秀技术领导的行事风格。

当然，不同的领导有不同的方法来处理这三个方面，这取决于他们在动力、组织和创

① 国家业余健美协会（NABBA, National Amateur Bodybuilders Association）从 1950 年开始在英国举办“NABBA 全能先生”（NABBA Mr. Universe）健美比赛，第一名被称为“全能先生”。——译者注

② 此处原文为 manage flow of ideas，意为“管理一系列想法”，因这是后文中经常使用的词组，这里翻译为“管理思维”。请读者记住，后文中所说的“想法”或“观念”，对应的原文是 idea，也就是说，译文中的“思维”、“头脑”、“想法”和“观念”，对应的都是 idea 这个词，只是为了译文通顺而做的选择。——译者注

新方面的个人技能。要引入一种新的测量手段来提升质量，必须先创造工具（创新 I），然后教人使用并说服他们尝试（激励 M），最后组织起一种结构来支持工具的使用者（组织 O）。

要通过头脑风暴会议来获得新的想法，就必须确定有效的会议形式（创新 I），安排好时间、地点和人员（组织 O），并且教会大家使用这种方法甚至亲自主持会议（这都是激励 M）。

毫无疑问，你会有自己喜欢的领导方式，这正如每位厨师都有喜欢的烹饪法。成为解决问题的领导并不需要自我否定。实际上，你甚至不应该有这种想法。提升自己的业绩，靠的并不是放弃原来的行为，而是增添新的行为。

要成为解决问题的领导，你不需要突然皈依某个门派。你要做的只是，仔细看看暂时还没办法应付的目的/手段的混合物，然后一点点地填充其中的空白。每掌握一种新的方法，你就多了一个选择，也就多了一分对解决问题的环境贡献力量的可能。最终你会发现，依靠某些神奇的方式，你所在团队的生产率提高了。

总有更好的办法

尽管风格各有不同，解决问题的领导都有一个共同点：**他们都相信，总有更好的办法**（there's always a better way）。

这信念源自何处？伯特兰·罗素曾说，信念就是相信某物而不需要证明。尽管解决问题的领导可能是讲逻辑的，他们也不能用逻辑来证明信念。也许它源于他们之前的成功：聪明的孩子能把坏事变成好事。这种成功强化了孩子对于思维的信念。以这种信念为依托，孩子就更可能想到更聪明的办法，解决下一个问题。熟能生巧，成功带来更大的成功，最终成就了解决问题的领导。

这种自我强化的循环并不适用于所有人。许多孩子从没体验过别人听取自己想法的喜悦，更不用说照自己的办法来解决问题了。之后不久，他们就停止了思考。其中有些人长大后，反而会制止其他人思考。

根据惩罚/奖励模型，世界上的想法是有限的。所以，一名成功的解决问题的领导背

后，必然有一百个失败者。一人在上，必有千人在下。之所以有那么多人警告其他人高科技的危险，原因或许就在这里。如果通过创新的进步必须以众多其他人为代价，解决问题的领导就不会成为社会要树立的典型。

我自己的信念是，更好的办法是确实存在的，这种办法可以通过个人的学习和锻炼获得，而不会贬低其他人。我也相信，所有人都能掌握解决问题的领导方式，哪怕他们在幼年或成年受过打击。这就是我在努力解决的问题，也是写作本书的目的。

思考题

1. 从 MOI 的角度出发，你如何描述你自己？五年前你是什么样子的？
2. 你改变自己 MOI 状态的意愿有多强？对于未来五年，你有什么具体的行动打算？那么下一年呢？下一个月呢？或者明天、今天的打算呢？
3. 你能想到什么引起你 MOI 状态良性改变的事情吗？这些事情是否有共同之处？如何能增加它们发生的频率？
4. 你是否有一种工作时的 MOI 状态，它不同于工作之外的生活中的状态？你的这种状态说明了什么？
5. 你现在的领导方式是否会影响你的幸福？或者你周围人的幸福？或是让世界对每个人来说都变得更好？
6. 你现在做出改变的主要动力，是对奖赏的期盼，还是对惩罚的畏惧？对你来说，这是最好的方式吗？如果不是，你能做什么来从其他方式中获得动力？如果完全借助其他方式呢？例如对于自我价值的更清楚认识。

3

解决问题的方式

“请告诉我，现在该走哪条路？”

“那得看你想去什么地方。”猫说。

“去哪都可以——”，爱丽丝回答。

“那你可以随便选条路。”

“——只要能到达一个地方就行，”爱丽丝解释说。

“噢，只要你走得足够远，”猫回答，“肯定能到某个地方。”

——刘易斯·卡洛尔

爱丽丝漫游奇境记

我们所说的解决问题的领导力，是指成功的技术领导都使用的方法。这些人关注创新的过程，而且主要从以下三个方面来关注。

- 理解问题
- 管理思维
- 保证质量

本章中，我们会看到这三个方面的行为，并会看到领导如何运用创新手段、组织手段

和信息交流手段，最终得到更好的解决问题的办法。

理解问题

许多技术人员喜欢率性而为，就好像漫游奇境的爱丽丝一样，他们不太在乎去哪里，只要能到某个地方就行。程序员管这叫“hack”。Sue 就是这样的技术人员，想法很多，但自己的工作 and 外面的世界有什么联系，她一点概念也没有。她也不想知道现在要解决的问题；她唯一想做的就是做些自己感兴趣的事情。如果 hack 的时间足够长，则她肯定会找到些有意思的东西。

像 Sue 这样的 Hacker，肯定能成为最棒的解决问题团队中的成员——只要她们在特定的环境里 hack，在这种环境下，所有参与者都清楚要做什么。否则，即使 hack 得再多，解决问题还得靠运气。下面列出了一些常见的做法，它们能创造出让所有人都明白问题的环境。

细心阅读规范。成败往往取决于问题定义的细小差异。尽管我们必须对问题有整体认识，但大局通常依赖于关键的细节。解决问题的领导懂得这个道理，会用心对待这些细节。相反，hacker 对此不耐烦，一旦他们有了看似能用的办法，兴趣就转移到别处去了。对最差劲的 hacker 来说，使用自己解决方案的最终用户纯粹就是包袱。

我还记得一次计算机系统的投标，要求 99.9% 的可用性 (availability)，要满足这个要求，代价不菲，困难很大。不过，一名设计工程师却发现，这家公司对“可用性”的要求不同于工程师的理解。只要能提前一小时以上预告系统将要崩溃，就可以接受。这样工程师要做的就是设计一个错误检测程序，而不是避免出错的程序。这一点点区别就价值四百万美元，但还是有两名工程师执着地想要打造一个能避免错误的系统，因为这个问题更具技术挑战性。他们完全不了解谁愿意多花那四百万美元，也不关心这一点。

鼓励成员认真阅读规范。阅读规范显然只是为了加深了解，但是鼓励其他人这样做，则是通过激励来施展领导力。在相差几个词就相差几百万美元的时候，没有哪双眼睛是绝对可靠的。在技术评议（特殊的会议，它把大家组织起来，找出技术错误）中我们见到，有效的配合发现了成千上万的规范错误。高效有力的解决问题的领导知道如何营造环境，让所有人都能瞪大眼睛寻找问题。

解决分歧时，要回到最初的问题。除非组里所有人对问题的理解一致，否则，试图解决问题就是徒劳的。许多冗长争论的对象并非方案的相关价值，而是对问题的不同理解。解决问题的领导能够根据现象来辨别，争论的对象到底是对问题的定义，还是解决问题的方法。

从客户处获得规范的清晰定义和额外信息。有价值的项目，即便有成文的文档，描述也不可能做到彻底而且准确。但是有些人宁可自我封闭也不愿跟其他人交流。但有时候，不经意的交流就能带来巨大的回报；上个礼拜，我的旅行代理给我打电话，希望确认一个问题：对于某条复杂的旅行线路，我是否真的需要在某个特定时刻出发。她不怕麻烦，愿意花一分钟时间来问我，所以找到了一个优惠价格，我省下了至少 450 美元。

工作进行一段之后，能更好地理解某些需求的意义时，回头看看规范。复杂的问题不可能一开始就彻底弄清楚，尽管我们通常以为能弄清楚；然而这么想必定导致灾难。所以要提倡不断地反省对问题的认识。一名建筑工人为公寓楼节省了三万三千美元，就是因为他读懂了装修材料规范中的“相等（equivalent）”这个词。医生重新阅读病人的检查记录，发现了一个看来不相关的症状，结果挽救了一条生命。高效有力的领导通过持续的测试来检查自己对工作的理解。他们固然自信，但也清楚自己思维的局限。

管理思维

思维是解决问题的领导力的核心；从问题的定义出发，收获高质量的解决方案，想法就是连通二者的途径。想法太少，就会一筹莫展；想法太多，就会一团混乱。如果没有领导力来驾驭不断出现的新想法，两名技术专家就能吵起来，三个就会乱成一团，四个就成了乌合之众。如果思维管理得当，无论多少人，都能组成一支成功解决问题的团队。下面是解决问题的领导用来驾驭新想法的 12 个典型办法。

为团队贡献一个明智的想法。尽管这是领导力最明显的表现，尽管新的想法有时非常关键，但真正的新想法其实非常少。几千年前，亚里士多德就讲过：“同样的思想在世界上出现，不是一次，也不是两次，而是无数次”。我在高科技机构工作的三十年中，见过的真正原创的想法不超过十个。其实，计算机软件技术中的所有新想法，

Charles Babbage^①在一个世纪以前就提出过了。比明智的想法更重要的是创造一个环境，只要真正能解决问题的想法一冒出来，就能被识别。

鼓励借鉴有用的想法。解决问题的领导惯于借鉴，尽管有些人不乐意承认自己有所借鉴。其中最出色的人，不仅仅坦然承认，还把它发展为精巧的技艺。亚里士多德知道，大多数“新”的想法其实源自其他场合的旧想法，解决问题的领导一直在寻找原有想法能够应用的其他领域。最优秀的老师会一直借鉴同行的教材、演讲和练习。最优秀的程序员，如果能够用旧程序应对新问题，就绝不会写新的程序。最优秀的电路设计师知道已经出现的设计方案，而且知道它们是否能应用到不同的情况。解决问题的领导不会在已经彻底解决的问题上浪费精力，无论之前的工作是自己还是他人完成的。

完善团队中其他人提出的想法。任何想法在刚刚形成的时候都是不完美的，即便是直接拿来套用的想法，也要修改才能适应新的环境。大多数解决问题的领导会花百倍的精力来完善想法，而不是提出新想法。所以爱迪生说：“天才就是百分之一的天分，加上百分之九十九的汗水”。

在团队希望完善的想法面前，放弃自己的想法；不要放弃并非每个人都懂的想法。这是解决任何复杂问题的阴阳两面。大型问题需要许多人配合，共同努力。然而，团队协作也会带来与多数人保持一致的巨大压力，如果大多数人坚持同一个错误观点，结果就是灾难。

相对来说，放弃或坚持自己的所有观点是容易的。真正困难的是把握平衡：如果纯粹出于自负，就应该放弃；但如果团队中其他人都在朝一个致命错误前进，就一定要坚持自己的想法。让我印象深刻的是，作为团队一分子的某位园林设计师，高姿态地放弃了他喜欢的背景设计概念，因为这与项目中的其他部分不协调。我的第一印象是他不够强势，而且缺乏坚毅，但是之后他又反对某条滑梯的设计。尽管当时以一敌七，他还是坚持下去，直到终于有人明白为什么这条滑梯对孩子很危险。

顶住时间压力，在其他人解释他们的想法时要耐心听取。园林设计师的同事应该加分，他们肯花时间来弄明白为什么滑梯是安全隐患。在时间的压力下，大多数想法在被人们彻

① 巴贝奇，英国文学家、数学家、哲学家、机械工程师和巴贝奇—分析仪（用于公式演算的多功能计算机），以及差分机的发明者。——译者注

底理解之前就放弃了，尽管弄明白一个好的想法要比弄明白糟糕的想法节省百倍的时间。即使不是如此，如果自己的想法因为错误的原因而被否定，那么人们往往不再关心整个项目。总的来说，在能够听取各种想法的环境中，项目进展更快，哪怕这些想法看来并不适用，项目的进展都要快些。

尝试其他人提出的想法。在任何情况下，大多数的想法都是没用的，但哪些是有用的呢？IBM 和 GE（通用电气）之类的高科技企业都建有大型研究实验室，但它们的产品很少源于公司实验室的研究。研究人员的主要工作就是在各自领域的发展前沿，严谨地分析每一点进展对公司的潜在利益。如果一个想法看来不错，他们就准备迅速地抓住，加以完善。

为了让想法不断涌现出来，不要太早否定同事的想法。尽管测试非常关键，但其实多少想法是危险过了头的，所以我们完全可以让它存在一段时间，以观察自己最初的反应。否定是一回事，轻率的否定是另一回事。高科技企业通常会否定重要的想法，甚至会多次否定，直到小公司证明它们确实可行。比如，IBM 在 1948 年决定不涉足计算机行业，因为市场太小。今天，IBM 能够成为计算机行业的统治者，不是因为一开始就认准了方向，而是因为它能重新考虑自己曾经放弃过，却被他人证明可行的想法。

如果必须批评一个想法，务必明确，批评的对象是想法而不是人。解决问题的领导很清楚，不是每个想法都适用于每个问题，但他们更清楚每个人都是有用的。他们知道，有些话，例如“这主意真笨”或是“你不该相信这个”，往往会对未来产生影响，所以他们在做否定时会很小心。也就是说，他们会斟酌要说的话，而且只会否定想法，不会否定个人。

在给出想法之前，要试一试。一般来说，解决问题的领导都是这种形象：一个聪明的年轻人，以每分钟两百词的速度滔滔不绝地陈述新锐观点。如果依靠计算“真正有影响的行为”来衡量领导力，这样的人可能得分很高，但他们不太可能是真正解决问题的领导。相反地，如果问问他们为什么这么多话，这些满嘴胡言的家伙通常会说，因为其他人没什么想法。这说法完全不对。没人能聪明到一人拥有全部的好想法；滔滔不绝地讲述未深思熟虑的想法，倒是会大大妨碍其他人的思维。

如果时间和人力不够，就别费力去寻求新想法，维持现状就好。每个项目都会遇到时间和人力有限的情况，因为如果到一定时间点还没有确定想法，任务就无法完成。有些想

要成为领导的人总是会高估自己的能力，他们不甘于仅仅执行任务，但上帝也只用了六天创造世界，之后就不再创造新物种了。

如果之前成功的想法不能适应新的形势，要鼓励团队放弃它。要放弃自己的坏想法很难，但是，自己的好想法就像手里的存货。每种伟大的想法都有局限。就是香蕉冰激凌派，一天吃三次也会吃腻的。

如果先前放弃的想法对问题的某个部分有价值，要重新采纳。实际上，想法本身没有好坏，只有在不适合的时间、不适合的地点出现的想法。蒸汽船出现以后，帆船就消失了，但如果能源价格上涨，可能又会有人驾驶帆船。旧想法不会彻底消失，解决问题的领导的记忆力当然很好，但是对时机的把握更好。

保证质量

柴郡猫（Cheshire-Cat）告诉爱丽丝，只要她走得足够远，总会到一个地方，没有目标的 hacker 也是这样，只是成果的质量无法衡量。但对解决问题的领导来说，“某个地方”可不够好。一旦任务确定并被接受下来，解决问题的领导就绝不愿意接受一个有缺陷的方案。领导会通过下面这些办法来控制环境，保证质量：

在项目进展中测量质量。重新检查规范，并不等于在质量上让步。只有你真正在完成规范要求任务时，理解问题才是有意义的。所有的大厨师都会在烹饪时就尝一尝味道，高效有力的解决问题的领导绝不会在质量上妥协。他们知道，如果你没有解决要解决的问题，其他问题都毫无意义。

在设计解决方案时，要设计工具和程序来衡量质量。制造商要按期按质完成任务，不是靠运气，也不是驱使其他人卖命工作。在高科技行业，执行过程本身就是高科技的产物，需要最优秀的解决问题的领导力。有时，衡量真实进度和质量看似项目的负担，但是好的工具能创造出一个环境，让质量控制变得简单自然。

衡量实施速度，比照计划，随时准备改变解决方案。项目的截止日期通常也是规范的一部分，所以必须时常关注真正的进度，而不是之前的计划。许多高科技企业就是因为产品面世迟了几个月而惨遭淘汰。

跳到项目外面来看看，更新自己的看法，评估项目的生存能力。有时候，最好的评估办法就是换个角度看看你正在做的事情。在软件行业中，开始实施的项目中有一半以上永远不会交付。必然要失败的项目结束得越早，节省的资金就越多。解决问题的领导不仅能够判断出项目必然要失败，还能劝说其他人接受这一结果，避免浪费更多的精力。

在实践想法之前，要与客户一起检验。人们通常认为，解决问题的领导是独来独往的天才，然而真正的领导更喜欢制造成功。尽管客户可能不是永远正确的，但钱是他们付的，领导必须知道，如果客户不付钱，项目就谈不上成功。如果项目领导能保持和客户一起检验，就不会有那么多项目被放弃。

如果想法是错的，要重振士气。解决问题的领导不情愿承认失败，但是他也明白，在遇到挫折时，尤其是专心投入的员工遭遇失败悲剧时，如何让一切运转下去。在高效有力的领导看来，失败就是摆脱错误想法的束缚，是一种解脱，由此开始新一轮的创造、实施和检验，而且这次的效率会更高。

思考题

1. 观察你视为领导的人。记录他与其他人一同工作时的行为，看看其中有多少能归到理解问题、管理思维和保证质量这三类。其中是否有些从未发生在你身上的行为？为什么？
2. 观察你认为不太像是领导的人。哪些时候明明很容易施展领导力，他却错过了，把这样的机会记录下来。你是否错失了同样的机会？为什么？
3. 让其他人注意你的想法时，你遇到过困难吗？对他们的想法，你做何反应？
4. 在团队中工作时，你能用什么办法来观察自己正在做的事情？单干的时候呢？你如何提高自我观察的能力？
5. 下一次在团队中工作时，列出你施展领导力的所有行为。如果数目少于10，就继续列，直到数目超过10为止。之后，把这些行为按照理解问题、管理思维和保证质量来分类。三类是否是平均分配的？有没有什么行为不能划分到任何一类？
6. 总的来看，你需要锻炼哪些新的行为，来加强解决问题的领导能力？

4

领导的成长

年复一年见他沉默地耕耘
 扩展那闪光的螺盘
 静静地，螺线在延长
 离别旧居他启程去追求新的寓所
 轻步穿过闪光的拱道
 修起虚掩的家门
 在最后建立的家里舒展筋骨
 他不再记得旧居的模样
 哦，我的灵魂，当轻盈的四季匆匆掠过
 再为你修起更加华丽的大厦！
 离开你那鄙陋的过去！
 让每一座新的殿堂都比以往更加华丽
 让更宽广的拱顶将你与天空相分离
 直到最后你自由了
 让永无休止的生命汪洋为你脱去陈旧的躯壳

——Oliver Wendell Holmes
 The Chambered Nautilus^①

① 奥利弗·温德尔·霍姆斯（Wendell Holmes Oliver, 1809—1894），美国作家及医生。《早餐桌上的独裁者》（1858年）确立了他作为散文家、诗人及幽默家的声名。这是一部非正式讨论及对话的合集，并由严肃或轻松的韵文点缀。该合集中的内容以系列文章形式首次发表在《大西洋月刊》。合集中最知名的严肃诗歌是《洞穴里的鹦鹉螺》，其中将软体动物外壳的生长与人类灵魂的成长相比较。——译者注

领导就是驾驭变化的人，他们驾驭其他人的变化、团队的变化、组织的变化。最重要的是，领导还要把握自身的变化。要成为领导，你必须清楚变化如何发生，而观察自己身上的变化是很不容易的。既然我们已经有简单的办法来理解领导要做的事情，这里就给出一个简单模型来讲解领导的**成长**。

这个模型中存在两个主要阶段，慢速增长阶段和快速增长阶段，我们称为**高原阶段**（plateaus）和**低谷阶段**（ravines）。它们轮流出现，所以不能说谁先谁后。我们可以从任何一个点开始描述这个轮回。照 Holmes 的办法，我可以做一个生物学的类比，用鹦鹉螺来描述这个过程。也可以拿在诺德士健身器材上^①锻炼的例子，做一个生理学的类比。但比起健身，我更擅长打弹子球，所以这里继续拿弹子球游戏作例子。这样一来，问题就是，弹子球的水平是怎样提高的？

熟能生巧

玩台球我父亲总是能赢我，可是玩弹子球我就能占上风。我想知道他的台球怎么能玩得这么好，而他想知道的是为什么我的弹子球玩得这么好。现在，我的弹子球仍然玩得很不错，比我的孩子都要好。但是在玩电子游戏的时候，我根本不是他们的对手。他们不明白，我这么个老家伙怎么能是弹子球高手；我输掉电子游戏 Gorf 或者 Snerg 的时候，同样百思不得其解。

如果从过去的 40 年中选一些时间点来测试我的弹子球水平，成绩会跟图 4.1 差不多。把所有这些点连接起来，就得到一条看来稳步上升的线；回头想想，没有哪个特定时刻我感觉自己的水平有了重大提升。所以，这样来看，“弹子球水平如何长进”的答案就是，在过去 40 年里每天练习，水平就会稳步提升。

这个答案很是让我们这些玩弹子球的老家伙满足。我们年轻的时候确实在弹子球上荒废了不少时间，所以现在那些自以为是的年轻人永远也赶不上。但是，偶尔也有年轻人**确实能**超过我们，几年前就有个小伙子从我手里抢走本市的弹子球冠军，他只有 12 岁，脸上还有青春痘。纯粹的练习，或许并不能代表一切。

① “诺德士”品牌的英文名是 Nautilus，与前文的“鹦鹉螺”是同一个单词。——译者注

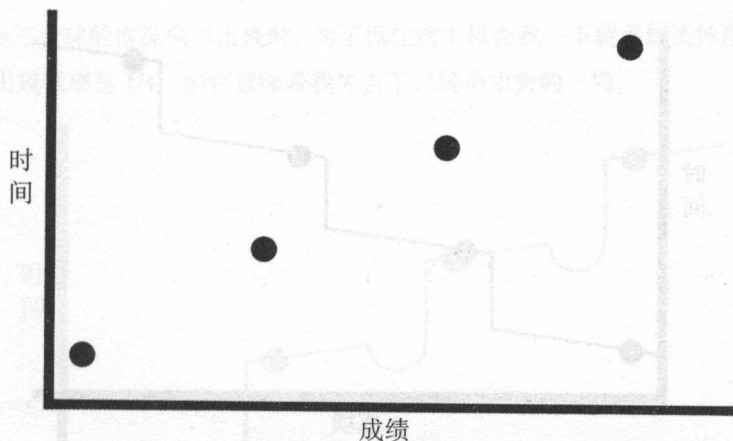


图 4.1 40 年间，温伯格的弹子球水平

练习是慢速增长阶段的一部分，毫无疑问，练习能带来进步，但是整个故事并不都是这样的，即便我们记得不清楚（我常常有点怀疑我的记忆，尤其是时间长达 40 年的记忆），事实也是如此。如果时间更短点，记录就能更精确，我们也就能发现些其他因素。

重大进步

如果附近出现了一台新的弹子球游戏机，我就会努力熟悉它。图 4.1 也可能代表了我某台新机器上几个星期内的分数情况。同样，规律的练习带来稳定的进步，但是如果记录划分更仔细点，就得到一幅完全不同的图。图 4.2 记录了我玩游戏“黑骑士”（Black Knight）上每天的平均分数，开始是新手，最后以 3568200 分创下本地纪录。

大多数增长好像是突然的飞跃，从一个高原到另一个高原。尽管在飞跃之前还有缓慢平稳的增长，但在整个成长模式中，这只是次要因素。

真正的重大进展来自少数突破。在玩 Black Knight 时，突破指的不是更到位的挡球板操作和敲击力度，而是关于如何能把游戏玩得更好的新想法。举例来说，如果你开局不错，Black Knight 就会同时在球场上放三个球，如果这三个球都在，比分就会按三倍算。重大突破之一就是，知道了在三个球的情况下比分可以增长这么快。

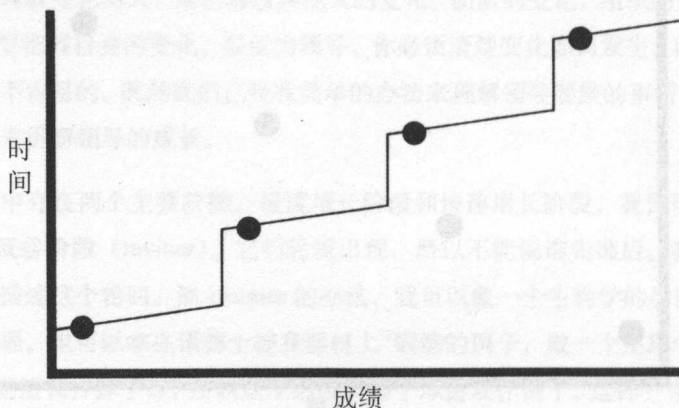


图 4.2 温伯格玩 Black Knight 的平均分

当然，如果没有足够的练习，我绝不会有处理三个球的经验。在我没有掌握 Black Knight 的某些小窍门之前，我基本不可能把一切都做到位，所以在稳定阶段上的逐步进展，是最终脱离这个阶段跳到下一个稳定阶段的关键。

因此，图 4.2 代表了更复杂的成长模型：熟能生巧，但如果你感觉自己真的做得不错了，就要开始寻找一些认识上的突破。也就是说，要花费时间来掌握一种策略，但不要忘记寻找更好的策略。

跌入低谷

“找个更好的办法”，说起来容易做起来难。你可能知道，三个球同时出现的时候得分更高，但如果你想这么做，很可能会陷入游戏设置的陷阱。要找到更好的玩法，你必须在实践中检验自己的想法，但这么做必须放弃之前的纯熟套路。

图 4.2 显示了我在 Black Knight 上的平均进展情况，图 4.3 表示的则是平滑处理之前的情况。每个高原之前都有一个低谷。努力进步的时候，必须稍稍退下来一些，才能取得重大进步。

举个例子，一旦我掌握了三球玩法，分数就上升到一个新层次，这感觉很不错。我可以打败红公爵（Red Baron）中的所有老玩家，但还不能赢得足够多的免费游戏来玩上一整天。在这个高原阶段上不断进步时，我逐渐怀疑自己错失了什么东西。尽管我的分数升得

很快,但是三个球的情况偶尔出现时,为了抓住这个机会我一下就可能丢掉所有的球。这样的情况出现概率是 $1/4$,但它意味着我失去了三局中宝贵的一局。

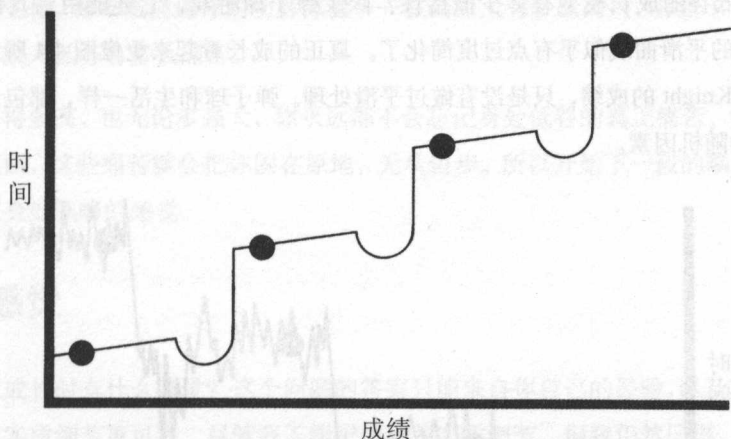


图 4.3 温伯格的弹子球水平，以高原阶段和低谷阶段划分

我希望知道,如果我不追求三个球而是保证场上至少有一个球,会发生什么。开始尝试这个新玩法的时候,分数很快跌入低谷。实际上,那时候我正和一个水平一般的孩子玩,他开始接二连三地赢我。因为受不了失败,我重操故技,夺回自己的优势。

稍后,等到没有观众了,我又尝试起新战略来。我的分数又一次下降了,但是我注意到,自己不那么频繁地输掉一局了,出现三个球的时候,失败的可能性只有 $1/5$ 。逐渐地,通过练习,我可以更自如地忽略其他两个球,在球场上保留至少一个球。每次遇到三个球的情况,我并没有得太高的分,但是我的总分提高了。我玩的时间也更长了,这也是游戏的主要目的。实际上,我逐渐做到花 25 美分就能玩到足够多的免费游戏,这是游戏的真正目的。

这样,图 4.3 就解释了关于成长的更准确的理论。你并不是从一个高原直接飞跃到另一个高原,成长是逐步发生的。为了成长,你必须离开现有的可靠支撑,放弃已经熟练掌握的策略,甚至可能跌入低谷。如果不放弃已经熟练的策略,就有可能稳步进展,但是永远不会脱离某个稳定阶段。

真实世界中的成长

高原-低谷的成长模型有多少概括性？除了弹子球游戏，它还能用到其他任何地方吗？图 4.3 的平滑曲线似乎有点过度简化了。真正的成长看起来更像图 4.4 所示的，这是我在玩 Black Knight 的成绩，只是没有做过平滑处理。弹子球和生活一样，都包含没有理论能够说明的随机因素。

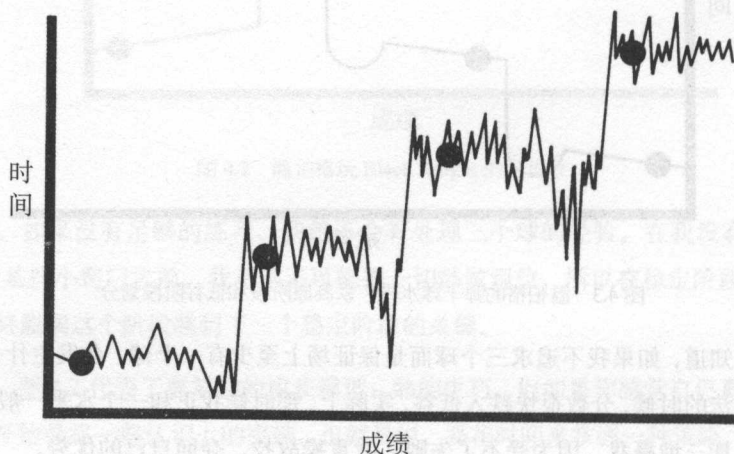


图 4.4 温伯格的 Black Knight 分数，进行平滑处理之前

在成长中，我们切身体验最深刻的就是这种随机性，它掩盖了其他的模式。幸运一击多赢了 35 万分，我顿感信心大增。因为无法理解的失误损失了一百万分，我开始觉得自己年纪大了，不中用了。你感受到的是一天天的天气，而了解整个气候可没那么容易。

尽管加入了很多真实成长的因素，高原-低谷模式仍然存在。整个国家符合这种模式，各个行业、组织，以及各种规模的团队也是如此。个人更是如此。

我以自己的独特性为荣，有些人告诉我，个人只是一个庞大的无形模式中的一分子，我痛恨这些家伙。我绝会说一个人“仅仅”是某个大的模式的一分子，这说法意味着丧失了选择权。而且，人不可能成为模式的‘一分子’，因为它们是不可见摸不着的。这些模式只是手段，依靠它们，我可以更方便地与其他人交流生活经验。了解他人的经验能够增加我的选择。懂得了这些模式，解决问题的领导就能做出更好的职业抉择——而不是成为“模式的一部分”。

在后面几章，我们会详细地看到人在成为解决问题的领导时会发生什么。要做到这一点，任何模型或描述都不能告诉你对**自己的**发展应该有怎样的了解。模型和其他描述只能说明外部的变化，而不能描述你的切身**体验**——在高原上有多么高兴，仰望下一个高原有多么沮丧，跌入低谷有多么痛苦。

无论登得多高，也无论多强大，你永远都不会忘记身处低谷的真正痛苦。如果不相信有更好的东西，这些痛苦就会把你困在原地，无从迈步。所以开始下一段的攀登时，你肯定想要知道身处顶峰的感觉。

成长的感觉

领导在成长时有什么感觉？这个问题的答案只能来自你自己的经验，以及其他人的自述。感觉比实质细节更可靠。尽管我不能记住那些实质细节，但我仍然记得，25年前成为旧金山最好的 IBM 650 程序员时，我有多么高兴。这是高原阶段中的典型感觉——沾沾自喜的满足感。你成功通过了艰难的上升阶段，但仍然在学习，所以没人告诉你进步速度已经慢下来了。

但感觉不等于**现实**。尽管我非常熟悉 IBM 650，但规模更大、运算能力更强的机器已经出现了，这就是 IBM 704。我搬到了洛杉矶，与 IBM 704 的程序员一起工作，他们根本瞧不起我的技巧：把指令存放在 IBM 650 主磁鼓的合理位置。因为这些外部因素，高原开始崩塌。我的第一反应非常典型：要抵抗外部因素。我争辩说，磁鼓记忆装置比核心内存更好，十进制编码天生就比二进制好。我仍然记得他们大笑时自己的感受。

为了维护自己的尊严，我开始偷偷学习 704，结果迅速跌入低谷。以前在 650 上只花十分钟就能写出的程序，在 704 上要花一天。而且不能事先预测得花多少时间来写程序，多少时间来运行，甚至都不知道能否正确运行。我心里很不安，只要遇到一点小小的问题，就想回到 650 上去。

在这片混乱的迷雾中，新的觉悟开始带来少数亮点。我明白了二进制的 704 上的那些精妙技术，而这是十进制的 650 不具备的。我开始认同大容量存储（用现在的话说，就是 36KB 对 10KB）和高存取速度（12 微秒的内存存取，以前是 120 毫秒）的好处了。

尽管我把这些知识当作秘密，它们却已经开始改变我的形象。有一天我遇到一个客户，他有个问题 650 不能解决。我还清楚地记得，那时我发现 704 显然非常适合解决此类问题。从那时候起，我已经变了，虽然自己还没察觉，却在虔诚而跌跌撞撞地向新的高原缓慢进发了。

元周期

在通往 704 高原的路上，我遇到的坎坷之一就是掌握八进制计数法。然后 IBM 360 出现了，我又必须放弃八进制，拥抱十六进制，学习一套全新的机器语言词汇——这是另一个低谷，但没有第一个那样折磨人。我也感到不安，也想逃避，但我更自信了，相信自己能坚持下去。我甚至为此有一丝激动。

过了几年，我又必须从汇编语言转向高级语言，这是一大损失，因为那时我已经写了一本非常畅销的汇编语言书籍。我可以在汇编语言的高原无忧无虑地呆上好几年，甚至更长的时间。但是这一次，我相信自己能应付这种变化，我认为这是一种创造性挑战，而不是必须接受的审判。

高原-低谷模型描述了一个轮回周期，也描述了一个元周期——也就是周期的周期，这是个螺旋，就好像鹦鹉螺上一圈圈的纹路。走出低谷，不仅仅是登上另一个高原，同时也是在另一个高原上前进，这就是学习如何成长的高原。我的确是在学习新的计算机语言，但更重要的是，我在**学习如何学习**计算机语言。这种元学习（metalearning）^①，清楚地说明了我对学习新语言的情绪。我不再焦虑，不再抵触，不再觉得毫无价值，而是感到激动，充满创造活力，能够处理几乎任何事情。

要进行这种元学习，你必须走出第一个低谷。不是每个人都有足够的动力，也不是每个人都能通过情绪波动的考验。我有些老朋友仍然在他们的第一个高原上，不断完善自己的汇编技艺，而且做得很不错。但更多的人像我一样，已经登上了新的技术高原，更得心应手，也更惬意。

即便如此，如果要成为领导，在技术上的这种元学习也只能提供有限的帮助。有些人

① 指“根本层次的学习”。——译者注

希望以获得任命来逃避低谷,但这样做,他们中的大多数人在陷入低谷时会摔得头破血流。我依靠教学和领导小型团队来提升领导力,但这种办法的速度更慢。而且即便如此,我也常常被痛苦所困扰。这时就需要借助元学习,一点点地战胜痛苦。如今我再接触新的小型团队,自己的焦虑就不再是问题,我能够轻松地将这种情绪转化为兴奋。就好像鹦鹉螺壳上一圈圈的纹路,我的成长看起来也是螺旋形的,一圈接一圈,越来越漂亮。

几年前,我尝试管理自己的公司。公司很成功,但当时我住的公寓似乎太奢侈了——至少对那时候的我来说如此。我伤了所有人的心,也伤了自己的心,最终不得不离开。不是每个低谷都会通向另一个高原的。有些仅仅是低谷而已。

至少我还有收获,我从另两个元周期中积累了足够的勇气来开另一家公司。这过程不轻松,但是现在看来,我已经从元学习中受益了。

思考题

1. 你是否有些技能——譬如玩弹子球、举重,或者是制作车模——的水平在很长的一段时间内一直在提高?你能驾驭这种成长吗?这些技能的学习方法,能应用到学习成为更好的解决问题的领导中去吗?

2. 你是否能描述一下,现在自己所在的某个高原?是否有迹象表明,你正在接近低谷?你是否在尽力避开低谷?或是在跌入低谷时学到些经验?

3. 你最近一次登上高原距今有多久?你是否喜欢在平坦处呆着的感觉?如果要为一个高原做准备,需要做点什么?

4. 根据你的经历,你有哪些关于学习的经验?

5. 给自己设定一些小的,能够在一周内每天花十五分钟练习的目标。记录下你的进步。下一周,另外设定一个目标。

5

我做不到，因为……

……观念反映的是真实力量间的关系，这些力量让人早餐迟到，夺走人们的早餐，让他们在早餐桌上拳脚相向……

——Rebecca West

Black Lamb and Grey Falcon^①

这本书讲的是成长，但是在探讨成长的细节之前，有一点我们不能忽略。对我来说，成长总会伴随一些痛苦，而只要有痛苦的可能，我就会找些理由来逃避。如果你跟我一样，你脑子里可能也有些类似的理由。为了让你全面彻底地阅读这本书的余下内容，现在需要剖析一些最常见的，逃避成为技术领导的痛苦的理由。

我不是主管

关于领导，最常见、危害也最大的迷执可能是，只有在位的领导（Leader）才能管事。

① 西塞莉·伊莎贝尔·费尔菲德（1892—1983），英国女作家、记者、文学评论家及旅行家；Rebecca West 和 Dame Rebecca West 都是她的笔名。《黑羔羊与灰猎鹰》（*Black Lamb and Grey Falcon*）是她 1941 年出版的旅行作品，主题是巴尔干的历史及人种史。——译者注

其中大写的 L 表示，有人被**提**到了领导的位子上。刚才，我在读 Michael Maccoby 写的 *The Leader*。看名字你可能以为这本书讲的是各种类型的领导，其实它讲的只是**主管**（manager，“管理者”）——被任命的领导。这本书的副标题是：美国管理的新面貌。

只有在惩罚/奖励模型中，领导力才是管理的同义词。实际上，潜在的领导比正式任命的领导要**多得多**。解决问题的领导关注有头衔的领导，也尤其关注没头衔的领导。所以如果你只关心有头衔的那类，就不会知道怎样才能成为解决问题的领导。你可能有个团队领导（Group Leader）之类的头衔，却领导不了大家；或者你可能根本没头衔，却能激励团队，以全新的、更有效率的方式工作。

我想起一个故事：村里有个傻子，他的古董手表不走了。傻子把表拆开，发现一只死蟑螂。“怪不得不走了，”傻子说，“原来管事的家伙完蛋了。”

按照全面模型，任何工作团队都是一个系统，把它割裂开，给每部分贴个标签，是无法从整体上理解它的。举个跟技术关系更近的例子，假设程序员刚刚写完一个操作系统，如果负载高于平均水平，系统的表现就不太好。程序员的领导说，“替换掉那些低效率的模块，速度就会快起来的。”但对操作系统软件来说，高负载下效率低的原因，更可能是模块间的交互存在问题，而不是单个模块的效率不够高。

主管们一般都了解操作系统的原理，不会干**这种傻事**，但是如果问题与人有关，他们中的许多人就会犯这类错误。如果团队的生产效率不够高，主管决定“换掉不能提供领导力的人，整个团队干起活来就会更快。”照这样说，我们在表里放进一只活蟑螂，表就会重新走起来。

这个谬误之所以流传，是因为有些时候系统是简单联动的。在手表之类的机械系统中，我们总能找出那个坏掉的零件。操作系统比手表复杂，但**有时候**我们仍能找出一个模块，重写它就能大大提升效率。没什么经验的程序员经历过两三次这样的事情，就会认为总能找出一个“效率低”的模块。但是随着经验的积累，这样的错误想法很快就会消失。

工作团队的情况不是这样。有时候，替换掉某个成员会造成效率的大幅上升或下降，但并不是每次都如此。实际上，这都算不上一般情况，但是如果采取的措施不见成效，主管们总是会忽略这些措施。过一段时间，他们的选择性记忆里塞满了成效显著的独特“领导力”的故事。

我们不必这么苛责主管。如果事实不符合我们最喜欢的模型，我们都会选择性遗忘。对某个领导来说，任何时候都最喜欢的模型是什么？对所有领导来说呢？你不妨问问主发条，什么是手表里最重要的零件？

如果你问被任命的领导，组织中最重要的部分是什么，那么遇到下面的回答毫不奇怪，

被任命的领导就是团队中最重要的元素。

这就是关于被任命领导的迷执。

这个迷执能流传还有另一个原因。如果你问修理工，为什么你的跑车引擎声这么难听，他可能会问你，“你检查了火花塞吗？”按照经验，如果有零件坏了的话，最可能出问题的就是火花塞。这样的观察很容易得到错误的结论：火花塞就是发动机里最重要的零件。

同样，在工作团队里，如果某个人出问题的影响非常明显，这个人极有可能就是被任命的领导。就好像发条和火花塞的例子一样，人们很容易混淆“最薄弱”的环节和“最关键”的环节，从而相信被任命领导的迷执。

被任命的领导为什么最有可能出问题？答案可能出乎意料，因为有太多人相信关于这些领导的迷执。老板相信，员工也相信，甚至被任命的领导自己也相信。这样，如果事情稍微偏离轨道，每个人都会希望被任命的领导把它扳回原来的轨道。被任命领导的负担加重可能导致更糟糕的结果。

如果压力会导致崩溃，那么被任命的领导就是崩溃的那个人。即便他没有崩溃，其他人都会看到，危机中最惹人注目的就是被任命的领导。这样一来，关于被任命领导的迷执就成了自实现的寓言。

设计良好的引擎不存在最薄弱的一环。如果火花塞是最薄弱的环节，更优秀的引擎设计就会取消火花塞，换成柴油发动机。嗯，如果你无法想象该如何取消火花塞，至少应该让火花塞更换起来更容易些。

同样，在设计良好的工作团队里，领导力来自任何人，而不是被任命的领导。因此，你不需要等待——你也不应该去等待——任命。

我不是当领导的那类人

你可能认为，自己就不是当领导的那类人。我当然能理解你的难处。每次我听到“领导”这个词，想到的都是泰迪·罗斯福领导部队冲击圣胡安山的故事^①。当然，那是小时候的事了，但是因为我和他的生日是同一天，我总是对他有些特别兴趣。我小时候就尝试成为一名领导，模仿老罗斯福的“同心协力(gung-ho)”的办法——通过激励其他人展现自己的领导力。不幸的是，每次尝试带领同学发起冲击的时候我都发现，真正跑过操场的其实只有自己。

长大以后，我研究了老罗斯福在总统任上的做法。我发现，年纪增长以后，领导的武器库里通常会多出一样领导力。他们不再带队冲锋，而是把部队组织起来，只要遇上战斗，部队就会自动发起冲锋。我尝试过采用这种领导方式，却发现完成这样的组织转变需要更多的激励型领导力。

我无法成为另一个泰迪·罗斯福，这念头大概挫伤了我要成为领导的愿望，也让我怀疑自己眼中的所有领导。我没注意到自己已经是领导了，因为我所想象的领导应该是罗斯福那样。跟随我的人把我围起来，因为他们看到有些问题只有我能解决。如果有人问我谁在领导，答案就是：“没人在领导。面对希望解决的问题，我们只是尽力做好自己的工作。我们并不在乎这些想法是谁的，只要能解决问题就行。”

我的领导力不依靠激励也不依靠组织，而是依靠**创新**——依靠新技术，增加团队解决问题的办法。所以，我虽然卖不出一双女鞋，却可以卖掉对计算机来说价值几百万美元的东西。所以，我能够组织一个团队，成功设计和实现空间追踪计算机网络，却当不了沙滩棒球队的队长。它同样能解释，为什么我花了三十年才培养出自己的领导力。

对于我这样——可能也包括你——缺乏罗斯福的领袖魅力和组织技巧的人来说，运用

① 1898年，美（国）西（班牙）战争爆发，西奥多·罗斯福（昵称泰迪，也就是人们说的“老罗斯福”，1901年美国总统麦金莱被无政府主义者刺杀，西奥多接任美国总统，连任两届后于1908年卸任）时任海军部秘书，他一向向往军旅生涯，此时也不甘寂寞，辞职组织了一支骑兵部队“第一志愿骑兵团”：这支颇具“美国”特色的队伍由西部牛仔、印第安土著、西班牙裔的新墨西哥人，以及哈佛和耶鲁等名校的高材生组成，后来被誉为“勇猛骑士(Rough Riders)”，这支部队在圣地亚哥战役中对美军的获胜起到了重要作用，西奥多·罗斯福也因此荣获“圣胡安山英雄”称号。——译者注

创新型领导力的机会非常多。能够运用它的还有这样一些人：他们非常讨人厌，但他们的技术好到能够抵消那些反感。有些人判断自己技术能力的标准甚至是：做事情要有侵犯性，或至少要特立独行，但又不能失去他人支持。为空间追踪系统工作时，我留起了胡子，今天也保持类似造型。那时候在 IBM 里能够留胡子而不被开除，就是技术天才不言自明的标志。

在 IBM 的时候，胡子可能帮了我的忙，弥补了我在激励能力上的不足，不少行政人员也因此格外关注我。因为他们自己的技术不够准确鉴别技术领导，所以行政人员通常根据一些外表特征来判断，比如有没有胡子，是否光脚。如果你没有胡子，或者你害怕光脚，也不用担心成不了技术领导。如果当时我多掌握些别的领导方式，可能就不用留胡子。

仅拥有创新思维的能力，并且留出胡子，还不足以成为成功的技术领袖。无论你是否留胡子，你都需要一些激励技巧和组织技巧，才能成为真正解决问题的领导。相反，掌握一点依靠创新来领导的技巧，也能增强激励型领导力和组织型领导力。任何人都能掌握这些知识，学习成长为解决问题的领导，无论他是否觉得自己是当领导的那类人。

我的技术会退步

技术明星当上领导之后遇到最困难的问题之一就是，他们不再接触最新的技术了。在我的职业生涯中，我也曾牺牲过一些技术资本，来提升交际能力。我不知道能否调转这种交换的方向，即便我希望如此。与许多出身于纯粹创新岗位的技术领导一样，我相信自己能随时回归到技术主流当中，但这可能并非事实。

积累总是痛苦的，丢掉技术确实非常可惜。大多数技术领导的首次成功都发生在单独的领域，尤其是高度专业化的子领域。他们可能在相关领域解决过其他问题，但通常，他们至少会保持对早先成功过那个领域的关注。前几周，我拜访了两位主管——其中一位是某大型软件服务公司的领导，另一位是某计算机制造公司的研发主管。两人都有宽敞的个人办公室，有睡椅、咖啡桌，还有成排的码放整齐的论文和杂志。两人都订了《财富》和《华尔街日报》；但是其中一位还订有两份关于计算数学的杂志，另一位订了三份关于高能物理的杂志。我怀疑这两个人是否会看这些杂志，但是问这个问题很不礼貌。

不过这一点并不重要。而且，他们还是不是原有领域的名人也不重要。他们已经从自

己的专业领域跳出来，掌握了通用的技术。他们能与十多个领域的技术专家沟通，很容易就能分辨对方的水平。这才是他们的工作所需要的技术素质。用 MOI 术语来说，就是要在三个因素之间求得平衡，降低一些创新技能，换取一些激励和组织能力。这种折中无可避免，或许也是他们必须做的最艰难的选择。

成长的压力很大

尽管从职业生涯决策的角度来看，这种折中或许无可厚非，但我还是不太敢透露这两位主管的名字。我想，在书里说他们不是技术明星可能会有些不好的影响——即便他们看不到这本书。对解决问题的领导来说，无论他们在以前的专业上放弃了多少，纯粹的创新型领导仍然是这种文化里的英雄。

我清楚，承认自己的技术退步是非常困难的事情。我可能更富有，更富态，名声更大，但我仍然希望回到年轻，在解决 Project Mercury Monitor System 中的最新的疑难问题时，小组里其他人的羡慕非常受用。有时候成长非常折磨人，我发誓，除非环境所迫，我绝不会再次改变。

别误解我的意思。直到环境所迫才改变的做法并不坏。没有什么方式比它更高明，除非你设定了某些必须努力完成的目标。如果你没有具体的目标，或者正在完成自己希望完成的任务，那么不要仅仅因为其他人的意愿而改变你的领导方式。如果你这么做了，尤其是为了晋升到某个领导位置这么做的话，会很不开心的。重复一遍，当领导，不一定要有个头衔。

与其他人一样，你肯定有自己的领导方式，哪怕现在它在三个方面的得分很低，这并不要紧。在职业生涯的任何时刻，你都可以维持现状，从而避免痛苦，所以我父亲坚持玩台球，而我坚持玩弹子球。我的模型清楚地告诉我，要玩好电子游戏必须放弃什么，但是我现在不想付出这些努力。我的弹子球玩得够好了，所以不必去学什么电子游戏，照这个道理，程序员干的够好的话，就没必要成为高效有力的领导。在最后一台弹子球机器陈列在博物馆之前，我都不会正眼看电子游戏的。但到了那一天，我就必须面对极大的成长压力。

我不用那么强大

现在我们知道，解决问题的能力价值并不局限于高科技领域。没错，这种领导方式最早是在高科技环境中引起人们关注的，但这仅仅是因为技术思想具有重大的经济价值。这些思想在高科技领域之外也有价值，需要考虑的因素也不仅仅只有经济价值。今天我们知道，技术领导只是解决问题的领导中的一个类别。

在这个金钱驱动的高科技社会，我们很容易忘记基础，而只看到表象。我们刚刚开始教授解决问题的领导方式时，它还只是一个高度技术化的讨论班课程的小部分内容。后来，有数十名学员告诉我们，他们能够把技术领导方式用于他们所面对的非技术问题上，我们才认识到，自己讲的其实是些基础的东西。我们也注意到，讨论班的授课过程正在改变我们自己的领导方式。

有意思的是，等我逐渐明白解决问题的领导力能应用到多么广泛的领域时，就开始担忧自己给了少数人太大的力量。更奇怪的是，有些学员表达了同样的疑惑。有时他们会说：“我们不需要那么厉害”。

不远的未来，世界是否会被另一种领导方式所塑造？我表示怀疑。技术领导在我们的社会拥有巨大的力量，但他们不是天使，也不是魔鬼。他们也是普通人，只不过掌握了基于创新型领导力的、解决问题的有效方法。即便没有任何技术背景，通过掌握该方法中的某些元素，普通人也能获得更多的能力。

在可以预见的将来，我们普通人仍然需要面对散发领袖魔力的宗教人物、拥有钢铁意志的军人、优雅而狡猾的政客。或许，解决问题的领导方式的重大影响，仍然与之前一样——借助技术的巨大影响。它也可能滋养我们每个人心中创造力的种子，这些种子告诉我们，永远存在更好的道路。

如果真的有更好的道路，我们就会看到，还存在许多新的领导力。惩罚/奖励模型可能认为，改变来自上层，但是我的经验告诉我，改变始于我们的日常生活。而且，生活除了大规模的组织，还有很多内容。你可能会发现，在日常问题，例如生活、自由，以及对幸福的追求上应用这种更平凡的领导方式，能够收获更多的能力。

思考题

1. 是否有些你认识的人，他们的领导力让你尤为羡慕？对这个人，尝试给出一个简短的、以 MOI 标准衡量的职业经历纪录。可以的话，跟这个人聊聊，验证你的感受。

2. 你职业生涯中上一次重大转变是在什么时候？你对哪方面的印象最深，是事实细节，还是切身体会？

3. 你最近一次听到认识的某人做了职业生涯中的重大抉择时，是什么反应？关于自己，你从中想到些什么？

4. 你在职业生涯中做的哪些改变，还没有被完全接受？哪些还没有完全向别人承认？向你自己承认？你现在能平静面对吗？为什么？

5. 你记得自己职业生涯中第一个重大决定吗？你是否记得当时的感觉？你害怕这样做吗？你的担忧属实吗？总之，这么做值得吗？

6. 你的下一个重大抉择是什么？考虑其他所有的可能时，你有些什么反应？你想到了什么？

7. 你是否被任命为领导？人们是否认为，身居领导位置的你，能够解决他们自己能够完美解决的问题？这样的形势你如何面对？你是否觉得自己应该负责，所以亲自处理，而不是把它们交给该做的人？你的行动，如何影响了后来团队成员对作为领导的你的反应？

8. 下次你被任命为团队领导的时候，记录下面的情境：人们认为你在领导位子上，应该提出关键性的想法，但你只是运用领导力，创造一个环境，鼓励其他人想办法。记下来，直到记录超过 10 条。

9. 你是否觉得，自己被任命为领导，就是团队的中坚？你不在跟前的时候，团队在做什么？当你真正离开时，他们又在做什么？是否有些自实现的预言在生效？

10. 如果你身处某个团队，估量一下自己对团队的影响力，其中有多少来自你的职位？有多少是来自你的思想？有多少是来自对其他人想法的认可和完善？你对此满意吗？

11. 明天早上，稍微改变一下你的日常早餐。看看你的生活是否会变化。

12. 接下来两周, 每天根据新的想法改变早餐 (譬如卡路里要多些或者少些, 做饭要快些或者慢些, 要更健康还是更不健康, 与人交流更多还是更少, 让自己更好看点, 早半个小时或者晚半个小时吃饭, 换地方吃早餐, 换餐具吃早餐, 早餐可以是凉的也可以是热的, 饮料多些或者少些)。如果察觉到自己的变化, 写下来, 两周后总结。

13. 明天, 改变你与经常见面的人打交道的方式。要努力改变你的沟通方式。记录下来结果。

第2部分

创 新

技术明星也是创新的人——他们因此成名——但是独自创新的能力往往会成为他们攀登领导力高原的障碍。如果他们不清楚自己创新的过程，挑起领导重任时就可能失去自己的力量。如果他们不清楚创新的源泉，他们自己的创新尝试就可能毁掉其他人的创新环境。下面几章，我们来看看你和其他人会遇到的创新的主要障碍，以及克服的方法。

6

创新的三大障碍

早在童年,她就懂得欣赏创新思维带来的双重生活乐趣。“我现在在做这个,我现在在做那个”,她一边做一边告诉自己。在参与,也在旁观。

——Enda Ferber^①

So Big

理论说的足够多了。你正在做的事情,哪些是鼓励创新的,哪些是阻碍创新的?新的领导力模型真的对你有用吗?或者不过是像最新潮的减肥法一样?减肥的道理很简单:你要做的就是摄入和消耗之间保持平衡。按照这平衡理论,我的腰上可不该有个救生圈;但是,你看看我……

理论就是这样。培养解决问题的能力或是领导力的所有技巧,我都可以教给你;而你则毫无变化。在本章,我要剖析培养解决问题的领导力时最常见的障碍。那么让我们先从“为什么有时我的体重增加,却不知道原因”这个问题开始。

① 恩德纳·费伯,1885—1968,美国小说家、剧作家。早年学习新闻,后来专职写作,一生出版过13部小说和两部自传,1910年出版短篇小说处女作《普通的女英雄》,转年出版第一部长篇小说《奥哈拉的黎明:微笑的女孩》,1925年,她因为小说《如此广大》(*So Big*)获得普利策奖。——译者注

你清楚自己吃的甜点吗？

保持健康对我的工作来说很重要，因为相比我说的，人们更关注我做了什么。作为顾问，我的职责是优化组织的效率，如果我自己的生活都不够健康，那就糟透了。有一家客户机构请 Dani 和我查找生产率不断下降的原因。花了一整天时间观察和谈话之后，我们应系统分析部门经理 Shirley 之邀，共赴晚餐。

Shirley 和她的丈夫 Harrison 以及三个孩子一起，住在节奏繁忙同时又让人喜欢的社区，这地方似乎很符合 Shirley 的性格。我在 Shirley 的冰箱里找餐前甜点时意外发现了一些东西，看来她正在试图控制体重。冰箱里有低热量的食物，门上有卡路里含量图，顶上还有一盒食欲抑制剂。她做晚饭的时候，我们讨论了大家都有的问题。

“我的消化肯定出了些问题，”我说。

“我也是，我以前忍不住要吃甜点，现在我已经克制了，可还是减不下去。”

“可能是在外面吃的。你知道，Dani 和我已经答应孩子们在晚饭之后带他们去 Swenson 餐馆。我倒是更愿意留在家里，因为那里的冰激凌实在太诱人了。”

“噢，我有定力，”Shirley 很有些得意，“我只要杯咖啡。”

“可能，如果晚餐吃饱了的话，”我说，“就不会想吃甜点了。”但是我说这话并没多少底气。晚餐我吃得不少，但到了 Swenson 餐馆我还是克制不住，点了一盘树莓果子露。Dani 要了小份的果汁软糖圣代。Harrison 要了大份的香蕉冰激凌，两个大一点的孩子要了儿童款的圣代，最小的孩子要了巧克力蛋筒。只有 Shirley 没有要甜点，她说到做到，只要了一杯咖啡。不过我注意到，Shirley 在咖啡里加了奶油，还有糖。

蛋筒冰激凌端上来的时候，Shirley 好像很担心冰激凌会掉下来或者滴下来。“我只吃掉多出来的这一点，”她说，然后冰激凌就少了一半。反正，她吃掉的不只是多出来的部分。

这时候，Harrison 让她“尝尝”香蕉冰激凌。“只是尝一口，”她说，但 Harrison 执意要把其中三种美味的冰激凌都给她尝一尝，然后是三种果汁，以及带一些泡沫的奶油，一点香蕉，还有两种樱桃。不久，盘子就放到了他们两个人中间，她要用自己的咖啡勺继续

“品尝”。

她又尝了其他两个孩子的圣代，体贴地吃掉不对他们口味的部分。为了吃下这些东西，她先给咖啡续了杯，然后，又要了一杯咖啡，也是带糖和奶油的。有时候她嘴里好像有块磁石，能把桌上的食品都吸进来。我发现自己不得不把树莓果子露也给她，而她却在忙于吃掉那些装饰用的曲奇。

那天晚上，等孩子们都上床睡觉了，我们四个大人坐在一起，聊得很开心。大概 11 点，Shirely 问是否有人饿了。我们都不饿，但她还是轻手轻脚地溜进厨房，回来的时候拿了一整盘的奶酪、水果和坚果，她对我们说，“噢，你们都吃了冰激凌，我一点也没吃。”

“可你确实吃了。”我说，随即就后悔了。

Shirley 怪异地看着我，“没有，你不记得了吗？我可没点冰激凌，只有咖啡。”是的，她是没点冰激凌，但她是否明白，自己吃的比桌上任何人的两倍都多呢？

第一大障碍：看不到自己

许多人对待工作就如同 Shirley 对待甜食。他们浪费时间去做没有结果的事情，打冗长的电话，陷入无用的争论，却从没意识到自己为什么做不成任何事情。就好比作家反复纠结于牵强的开头，或是坐在那里，盯着稿纸几个小时不写一个字。许多程序员陷入一些无意义的争论，花费大量的时间来排查错误，而不在恰当的时候寻找帮助。

我知道还有其他人做这类事情（Dani 和我总是在观察这些人），但是我确信我不会做——至少不是经常做。也可能我做过但不记得了。

实际上，我对这类事情的记忆不会比 Shirley 对吃甜点的记忆更多。和其他人一样，我做事的时候看不到自己，工作效率极低的时候更是如此。

每次看到有些人——比如 Shirley——觉察不到自己的行为时，我的这种意识就觉醒了，至少在几天内是觉醒的。我会少吃快餐，减轻体重。但是只要停止自我观察，我的肚臍就又开始胀大。我需要的是个专职顾问，让他看着我吃饭，描述我看不到的自己。我们都是这样，通过其他人的眼睛才能看到自己。

不能从旁观者的角度认识自己是个人发展的第一大障碍。大多数可能成为解决问题的

领导的人都被这道障碍绊倒了。想要跨过这道障碍，就必须求助于其他人。寻找旁观者的最好办法可能是两个人互相帮助。当然互相观察也是非常微妙的关系，所以必须花些时间来培养一种恰当的关系。

无论做什么，都应该互惠互利。好意帮助其他人的时候，无论你觉得自己能提供多大的帮助，都不要像我对 Shirley 那样。Shirley 人很好，没有生我的气，但这种好运气不会每次都有。

即便人们邀请你来观察，他们也可能并不喜欢你说的话。我曾让 Dani 观察我吃饭。身为人类学家，她精通观察——精通到差点葬送了我们的婚姻。时刻被观察并不好玩，所以，无论如何，都不要和你的另一半玩这个游戏。

第二大障碍：没问题综合症

那次拜访 Shirley 的旅途中，我遇到了一个关于第二大障碍的例子，在成为更加高效有力的领导的各种努力中，都可以看到它的影子，我称之为“没问题综合症 (No-Problem Syndrome, NPS)”。当时我在萨克拉门托，参加数据处理管理协会 (Data Processing Management Association) 在当地的例行会议。我开始发言的时候，说到上一次，也就是 25 年前来萨克拉门托的故事。那是在 IBM 第一次出公差的经历，我永远不会忘记。

当时，州议会刚刚通过了一项法案，容许字母和数字一样用在汽车牌照上。反对者说，这样可能出现让大家讨厌的字母组合。支持者则承诺会辨别出所有攻击性的字母组合，但是具体该怎么做，他们并没有详细计划。有些人告诉他们，计算机或许能帮大忙，所以他们找到了 IBM，于是我就来了。

那时候我还是 IBM 的新人，做事一本正经，希望拿出个神奇的程序来搞定所有不讨人喜欢单词。不幸的是，机动车管理部门的要求中，至少有三条我无法满足：

- 有些“攻击性”单词不是英文，但**看起来像英文**。譬如，从你最喜欢的四个字母的脏话中去掉一个字母。得到的新词有可能毫无恶意，也可能具有同样的杀伤力。
- 加利福尼亚州有许多说不同语言的族群。这个程序要能应对任何语言中的攻击性字母组合，例如西班牙语、汉语、希伯来语、意第绪语、希腊语、法语、亚美尼亚语，还有些其他语言，我现在记不起来了。

- 我们还必须去掉些别的词，避免将来冒犯到使用上述某种语言的人，或是可能来加州的，说其他任何语言的人。

我将这个牌照的故事作开头，是想让大家讨论讨论问题有多难解决。然后我给了一系列问题让每个人试试看。我在房间里走动，看看每个人做得如何，我发现一个人与众不同，他只是坐着，双手抱在胸前。

“你做完了吗？”我问。

“没有，”他说，“我没想这个问题。为什么要浪费时间？为什么你不直接告诉我们你想说的东西？”

“我不能直接说，”我说，“因为我希望你体会体会努力解决某些难题时的挫败感。直接告诉你的感受是不一样的。”

“没关系，你直接告诉我就好了。”他反对说，“因为我能解决你要给我的任何问题。实际上，你所谓‘无法解决’的问题，不值一提。”

“不值一提？”我问道。

“绝对如此，依靠现代的技术，你需要的只是一本字典。你把字母组合输入字典，过滤掉那些不要的单词就行了。这完全不是问题。”

我的第一反应就是要跟他争辩。我可能要问他，有些字母组合根本还没出现，这本字典从何编起。也可能会问他，如果已经有了这样的攻击性单词的字典，还要费劲找计算机干什么。之后我意识到，这个可怜的家伙染上了一种严重的病症——“没问题综合症，NPS”。NPS 已经让我备受折磨了，所以对他我只有同情。我完全不希望和患 NPS 的人争辩，于是笑了笑就走开了。

你可能从没听说过 NPS？我没问过神经心理学家，但它的症状似乎是，耳朵和大脑之间的联系发生了紊乱。声音倒是听到了，但它们引起的反应千篇一律，与声音的意义毫无关联。一方描述了个非常恼人的问题，而另一方只是机械地回答说：“没问题”。

没问题综合症并不等于耳聋。实际上，失聪的人不会得 NPS，因为 NPS 症状是耳朵听到“问题（Problem）”这个关键词时触发的。一旦这个词出现，耳朵就会选择性失聪，这就是该病的第一阶段。第二个阶段似乎是从脑子里找些最偏爱的办法，随即提供给说话

人，甚至会打断人家的叙述。我的叔叔 Max 就有 NPS，他最喜欢的解决办法就是让公立中小学恢复打骂教育，就像他在家打自己的孩子一样。经济衰退了，那是因为学校不再打孩子了。犯罪率上升，天气变坏，也是这个原因。

和大多数孩子一样，我不理解 NPS 的痛苦。过去我常常笑话我叔叔，却从没想到 NPS 可能是遗传的。因为我缺乏自我认识，直到第一次去萨克拉门托出差才发现可悲的境况：我自己也有 NPS。

牌照问题暴露了这个可怕的现实。机动车管理部门的人告诉我他们的要求，但显然我没真正听进去他们的话。他们还没说完，我就拍胸脯说这不是问题。在我理解问题之前，我已经能写程序解决它了。

你可以想象，对一个年轻的 IBM 员工来说，大批公务员反对自己精心写的程序是多沉重的打击。另一方面，你也可以想象，年轻的 IBM 员工根本不听完需求就拍胸脯说没问题，对这些公务员是多沉重的打击。罹患 NPS 可能很糟糕，但是与受害者接触更加糟糕。

以前我认为，计算机大概发出了一些损伤神经的高频声音，因为 NPS 似乎影响了相当比例的计算机专业人士。只要在同一个句子中听到“问题”和“计算机”，他们的刻薄反应或许连 Max 叔叔都会汗颜。而且开头通常都是这样：“没问题。”

长大以后，我发现计算机本身不会导致 NPS。大概是因为这个行业的节奏过快，解决问题的人不大可能有太多时间来理解。我还注意到，NPS 影响了所有高科技行业的人，所以计算机不是唯一的原因。它也影响了低技术行业的一些人，以及根本不在这些行业的人。

我自己的症状随着年龄的增长有所减轻，所以，NPS 的出现可能正是计算机行业还处在发展初期的表现。除了年龄，我不知道有什么办法能够治疗 NPS。我希望自己能帮助这些可怜的受难灵魂，但是更痛苦的经历告诉我，去斯里兰卡治疗麻风病人都比干这个要简单^①。

① 斯里兰卡民众一直对麻风病有误解和恐惧，不敢主动报检，导致该病的传播速度惊人。1990 年，瑞士慈善组织和诺华可持续发展基金会协助斯里兰卡卫生部发起了一项大规模宣传活动，改变了民众对麻风病的看法。1995 年，斯里兰卡全国麻风患病率下降至万分之一以下，达到了世界卫生组织的规定。——译者注

有问题需要他人解决的人，应该更清楚 NPS 的危险。因为这种病不能治愈，他们最好学习我的 NPS 诊断四步计划，来自我保护：

1. 你介绍了自己的难题。
2. 对方说：“没问题。”
3. 你说，“噢，太好了！你能复述我请你解决的问题吗？”
- 4a. 如果对方描述了你的问题，即便有错，也不是 NPS，而仅仅是狂躁症。
- 4b. 如果对方说出来的是问题**解决方案**，而不是问题本身，很不幸，那就是 NPS。

有时候这个四步诊断法也可以用来自我检查，但是如果 NPS 很严重，这办法就没用了。为了检查你自己的 NPS，你必须能听到自己说的“没问题”，或者至少能听到你还没真正理解其他人问题之前就给出的解决方案。但是很不幸，NPS 到晚期就基本听不到其他人说话，也根本听不到自己说话了。这不只是看不到自己，而且听不见自己说的话。

第三大障碍：唯一办法信念

可以认为，NPS 就是对自己智慧的坚定信念。这样一来就很清楚为什么 NPS 是成为创新型领导的第二大障碍了。中国人认为，要想求知，先得承认自己的无知。如果你什么都懂，还学什么呢？

尽管你不该相信自己什么都懂，但明白些事情的确有好处。善于解决问题的人必须聪明，这一点没人否定，但不够聪明并不包括在三大障碍之内。大家都知道，许多高智商人士并不善于解决实际生活中的问题。我们或许应该对心理学家定义“智力”的方法抱有更多怀疑。

最近，一份科学杂志开设了“动脑筋小游戏 (Mind Bender)”专栏，专栏由 Mensa 主办，该机构的员工在智商测试中全部位列前 2%。专栏中的这两个问题，倒是让我动了一番别的脑筋，尽管这或许偏离了 Mensa 的本意。

1. 我办公室里所有的秘书都不到 21 岁。我办公室里所有的年轻女孩都很漂亮。我的秘书有金色长发、蓝眼睛。

从上面的信息，可以得到哪条结论？

a) 我的秘书不到 21 岁

b) 我的秘书是个漂亮的年轻姑娘

c) 以上两条都对

d) 以上两条都不对

2. 某地有马也有人。有 26 颗头，82 只脚。有多少人，多少马？

答案如下：

1. “正确”答案是，(a) 我的秘书不到 21 岁。题目的陷阱在于，你可能以为“所有秘书都是女性”，而这点并未说明。但是关于“我的秘书也在我的办公室”的假设呢？题目里没有说明，但也没有说我的秘书是女性。选择不同的假设，四个答案都有可能。尽管我个人从没有过女秘书，但我遇到过别的情况：秘书在另一间办公室，甚至是另一个城市。这说明我比设计题目的心理学家更愚蠢吗？

2. 通过简单的代数运算，你就知道官方答案（15 匹马和 11 个人），这是假设每匹马都有 4 条腿，每个人都有 2 条腿。关于马我知道的不多，但是我看这个测试之前，见过老兵日的游行。对我来说，很显然，一个可能的答案是 16 匹马和 10 个人，其中一个是没有腿的越战老兵。当然，只要你不是心理学家，照这个思路还可能有很多其他答案。

面对这样的测试，每个聪明人都经历过同样的困扰：你可以想到许多可能的答案，但你知道心理学家只要一个；而且你还不能提问。如果只是把问题登在杂志上当玩笑，甚至是在 Mensa 的资格测试中提这些问题，问题都严重不到哪里去。

但如果你需要通过这种考验才能上大学呢？求得一个职位呢？或者是在大学第二年进入最喜欢的分轨制课程呢？心理学家有权决定你是否能得到你要的东西，他们的权力是不容置疑的。

经院心理学很可能一直都是最狂妄的专业。在第 1 章，我们遇到了经院心理学的核心教条：每一个问题有且只有一个正确答案——而心理学家知道它。这个教条可以应用于对人的测试，也可应用于老鼠的迷宫。任何一只老鼠，只要对心理学家设计的迷宫有一点点的怀疑，就不能以最快的速度走出迷宫，而且会被标上“不够聪明”的标签。但我认为，没有对心理学家测验产生怀疑的所有人都该被标上“不够聪明”。

对被心理学家所困扰的个人或耗子来说，这个中心教条的负面影响非常严重，而且它对社会的长期后果可能更严重。学校和雇主都会看重答案碰巧与心理学家一致的人，所以人们要么学会这一套，要么被排斥在外。过一阵我们就会发现，有人在解决问题的时候也相信有且只有一个答案，这个答案必然会出现，人遇到它的时候就会认得。

对可能成为解决问题的领导者来说，相信这种中心教条是很大的问题，它也是成为优秀的解决问题的领导的第三大障碍。设计师受它的影响，很少考虑足够数量的备选方案，测试设计方案时也只相信直觉。程序员受它的影响，就无力解决不同于明显答案的错误。主管们受它的影响，就变得像心理学家，把工作分给手下人，期望他们以唯一正确的方式完成——其实是主管自己认定的方式。不久，他们就按照自己的想象，创造了一代新人。

摘要

重复一次，创新的三大障碍如下：

1. 看不到自己，看不到自己的行为，所以没有机会改变。
2. 没问题综合症，欺骗自己，以为早就知道所有问题的答案。
3. 相信经院心理学的中心教条，看不见其他办法，即便你不需要他人帮助就能找到的这些办法。

这三大障碍的根深蒂固，形成了一个难以破解的封闭体系。看不到自己的人见到这张清单，可能同意这三点，但它们都是别人身上的问题。NPS 患者可能根本不会看上一眼。相信经院心理学中心教条的人，早就踏上了他们认定的唯一的成功之路。

所以，让我们告别这些家伙，去关注还有希望的人吧。我们会和你这样有创造性的人一起，你们能享受双重的乐趣，做事时会审视手头的任务，审视的时候会对自己开心大笑。下面几章会告诉你，在通过创新成为领导的道路上，如何克服其他小一些的障碍。

思考题

1. 在关于健康的问题上，意识到自己吃了什么甜点可以用来衡量自我了解的大致程度。你对自己的健康有多少了解？这种了解是如何影响你的领导方式的？你现在感觉如

何？根据你的身体状况列一个详表，描述它如何影响你作为领导的表现。

2. 身体不好，既是创新的障碍，也是其他任何事情的障碍。你的长期健康状况对你的职业有什么影响？将来你的健康状况会如何变化？如果你觉得这个问题很难回答，是什么让你觉得你的健康不受自己掌握？你该如何做才能掌握自己的健康？健康状况会如何影响你将来的事业？

3. 回答前两个问题时，你是否觉得自己的身体“没问题”？关于自己，你从中得到了什么信息？

4. 你知道自己的 IQ 吗？是否会让其他人知道？知道自己的 IQ 是否影响你的领导能力吗？是如何影响的？

5. 你喜欢做测试吗？如果你知道自己肯定能做好，还愿意参加吗？如果肯定做不好呢？如果你必须参加测试，却始终不会知道自己的成绩，还愿意接受吗？这些问题与领导方式有什么联系？

6. 找到一些多选题，以下面的方式来重复：不是选择一个答案，而是轮流选择各个答案，问问为什么选它。给一个充分的理由。然后回答，为什么有些答案题目里没列出来？

7. 下次开会时遇到各种新想法，重复上一个问题中的做法。也就是确保给与会者一个理由，解释为什么这个想法可能可以解决问题。然后再多给出至少一条理由。

7

加深自我了解的工具

问：换一个灯泡要动用多少心理学家？

答：如果灯泡自己愿意的话，一个就够。^①

创新的这三大障碍真的如此严重，没有任何改变的希望吗？对有些人来说确实如此。但对另一些人来说，如果他们渴望转变，就有希望。我知道这一点，因为我亲眼见过一些了不起的转变。

在这一章，我会给出你自己能运用的最好的工具。它能帮你看到自己，正是因为看不到自己，你没法克服其他障碍。为了说服你相信它，我会让你看看一些人的切身经历，他们依靠这个工具更清楚地认识了自己。

测试你的积极性

如果这个工具真那么有效，还用得着说服你相信吗？根据 MOI 理论，要成为高效有力的解决问题的领导，需要具备三点：激励、组织和创新。作为这本书的作者，我能提供

^① 这个笑话在西方流传深远，因为心理学家往往“相信”灯泡会自己改变。——译者注

各种想法和组织建议，但是如果你没有积极性，像个排斥改变的灯泡，那我就毫无办法。

不过我可以给你一个测试，这样你就能检查自己是否有足够的动力来完成转变。测试很简单，不但能够测量你是否准备好转变，而且能提供给你关于转变的想法，并将这些想法组织起来。测试如下：

从现在开始，三个月内，每天花五分钟写日记。

你的第一反应

先暂停，拿张纸写下你的第一反应。这是测试的重要部分。而且，这时候写下的就是你的第一篇日记。如果你不屑做这个，那你早就有麻烦了，不过有很多人也有这种问题。我们的许多客户都有这样的反应，比如 Birgitt：

Jerry 给我这个测试，我首先想到的就是，不管写什么都很麻烦，写我自己就更麻烦了。但是，测试只要求每天写五分钟，不过是刷个牙的时间。所以我想，如果我不能坚持三个月，或许我其实并不希望成为解决问题的领导。

Peter 一开始就排斥这个测试：

我不明白，给自己的日程表里加上这么一条有什么好处，所以我始终没有真正考虑去做这个。四个月后，在新年夜看橄榄球比赛的时候，这个想法忽然又冒出来。趁着插播低度啤酒广告时，我算了算，这个测试在三个月内花的时间比我在一天内看大学生橄榄球四大杯赛中的 Fiesta 杯、Rose 杯和 Orange 杯的时间都要少。所以我决定试一试——先试一个月。

这就是他们的第一反应，下面你会看到 Birgitt 和 Peter 后来的情况，但是现在你已经知道了他们对第一重考验的反应。他们真正希望培养自己的领导力，所以才舍得每天花费五分钟。否则，给你任何建议都是浪费我自己的时间。

你的个人日记

如果你决定继续写个人日记，很快就会有一堆纸片，所以我建议你拿一个漂亮的装订本和一支写起来很舒服的笔，或是文字处理软件。这些东西可能看起来不重要，但其实并

非如此。帮助和激励越多，记录才越忠实。

如果用电脑，就不要回去修改之前的记录。你想翻翻之前写的东西时，会希望它们保持原样，没被修改过。所以请把它打印出来，贴到笔记本里，最好是硬皮的笔记本，并且记下日期。

如果你觉得写日记难为情，可能是因为小时候有被兄弟或家长偷看的不愉快经历，那就保护好隐私，挡住窥探的眼睛。这不是说你永远不能与其他人分享自己的日记，而是说，你必须能控制哪些人可以阅读日记。这一点尤其重要，这样你才能完全忠实于自己的感觉，才能不带偏见地了解自己。

每天什么时候写日记并不重要，你甚至可以在每天的同一时间写日记。重要的是，你要能找到办法，保证每天写日记。Nadia 在找到可行途径之前，尝试过许多办法：我用的是文字处理软件，所以必须在上班时间写日记。但是上班时，我的时间通常被其他人控制——这是写日记以来我的第一项收获。于是我在门上做了个记号，说明“女士正在写作——请勿打扰”。这办法很管用，但还是没有解决我周末写日记的问题，所以我买了一台旧笔记本电脑。

在家里，我仍然很难在每天的同一个时间留出五分钟不受打扰。我试过在睡觉之前写，但有时候太困。此外，有时候我丈夫也不喜欢这样。最后我发现，我可以用喂完狗之后，还没吃早餐的时间写。我认为，这时能保持头脑清醒，让我轻松一整天——当然，每个人都会找到适合自己的方法。

对 Peter 来说，写日记就像考验：

我的错误在于，我以为如果写 5 分钟不错的话，10 分钟就会更好。我尝试每天延长写作时间，最后我开始担心写作时间。现在我弄了个定时器，时间就是五分钟。铃一响，如果还想写可以继续，但我知道该停下来了。时间就是我的保证，我不会对自己要求太多。

如果我想，在其他时候写日记也不错。只要有一点写作意愿，我就写下自己想说的话。但是无论你在这些时候写了多少，都不可违背五分钟原则，否则就破坏了训练计划。

也就是说，重要的是，如果有动笔的念头就要写下来，但更重要的是，如果没什么想

法也要坚持写。如果不能坚持定期花时间自我观察，你的领导力提升计划就遇到了严重的问题。

写什么

Nadia 和 Peter 的话都说明，即便你没从坚持写日记中得到什么收获，至少你知道了，如果尝试改变自己的行为，你会有什么反应。如果希望成为解决问题的领导，你就必须知道自己的反应。退一万步说，命令其他人开始一个简单的转变时，你也能体谅他们的感受。

人们都写了些什么？我喜欢 Nadia 的话：我看过许多关于写什么的规则，但是对我来说，只有一条是至关重要的：**写你自己**。我日记的主题就是我自己——我的情况如何，我每天做什么，我的感觉如何，我如何发现其他人对我的反应。

Mavis 在日记里写的东西有所不同：

我坚持三点：首先，我记下发生的事情，尽可能客观地描述，而不带判断，不贴标签。然后描述我的反应——我想了什么，是否让我生气，或者符合我的期望。最后，我记下自己是否从中有所收获。绝大多数时候我什么也没学到，很久之后我重读日记，才有收获。

我们的许多学员都遵照了这个“事实—感受—教训”的公式，Juan 却有自己的选择：

所有和人有关的无聊产物——感受、梦想和幻觉——我通通没兴趣。我印象最深的是 Jerry 说过，在实验室干活的科学家和职业工程师都坚持写日记。所以我写我自己的想法——新的念头和设计——以及当我在系统上实践它们时发生的情况。我会写下我遇到的错误，以及处理的过程。

可能 Peter 所说的代表了大多数人的态度：

我坚持写日记来认识自己。如果我和其他人没差别，就没必要写日记。我就是我，其他人哪能告诉我日记应该写什么呢。我在日记里写什么？900 磅的大块头写些什么？想写什么就写什么！

有什么用

我推荐把写日记作为技术领导之路的**第一步**，是因为完成这个任务不用费什么力气，也没有什么说得过去的理由来逃避。你也可以在领导力学习班认识自己，但是好的学习班往往需要一周时间，这还不包括来回旅程，而且费用可能超过一千美元。我时常发现，花在高质量学习班的每一分钟、每一分钱都是值得的，但如果你从没有过这种经历，你可能会犹豫是否要尝试。此外，学习班的质量也是**良莠不齐**，即便学费能退回来，时间却永远也找不回来了。

在小本子里随便写点东西，能学到什么？写日记的第一大优势就是，它不像书本或演讲那样有距离感，日记里的每一点都**与你有关**。因为个人的学习都是属于个人的，我不能预知你会学到什么，但是我能保证你会**学到一些东西**。你可以看看下面的话，这是个典型的例子：

Birgitt：即便没学到别的什么，我也有收获：因为反感写作，我不愿意给程序写文档，也不回答用户的信件，结果名声很糟糕。我弄明白了，自己讨厌写作的原因并不在精神上，而只是因为幼稚，因为读四年级时有过不愉快的经历。当领导可真不容易！我向公司申请去参加一个技术写作培训班，他们非常高兴。现在我已经跨越了成为解决问题的领导的另一重障碍——我自己制造的障碍。

Peter：到月末回头看自己的日记，我意识到自己习惯于以日程表太满为借口，逃避观察和反思正在做的事情。我本来是大家的领导，却无心理会某些人。写日记让我时常跳出“所有工作都重要”的陷阱，从另一个角度看待生活。我仍然花不少时间看橄榄球，但也已经写了3个月的日记，而且重读过两遍。

Juan：最终，我从记录的错误报告中发现，我自己的行为中存在一个降低效率的习惯；我要花很多时间来寻找错误，最终才向其他人求助——这样问题只要几分钟就解决了。我居然愚蠢到认为这是做好一件事情的办法。写日记能有这点收获，值了。

Nadia：我以为日记里写的是自己，可是过了一段时间，我发现大多数篇章都是关于其他人的：Charlie 在会议上让我难堪，Greg 犯了个严重错误搞砸了我的计划；Mary 弄糟了我的日程表。我总是花很多精力为自己的问题指责他人，

我原本可以用这些精力来解决问题，或是避免再犯同样的错误。日记让我不再喜欢抱怨别人，大家都说，我比以前好相处了。

Mavis: 写日记的最大收获就在于，我发现了，只要有问题，我总是特别较真。过一个礼拜再看日记，我都不能想象自己当时为什么要那么较真。大多数时候，这看起来其实很可笑。我想，我现在更好相处了。我发现我笑得更多，胃痛也没那么厉害了。

也就是说，这些写日记的人，都学到了他们最需要知道的、关于自己的知识。我不知道你需要学什么，很可能你自己也不知道。但这不是逃避写日记的理由。实际上，这恰恰是写日记的理由。

思考题

1. 你找过多少理由来逃避写学习日记？

2. 如果你写过日记，或是记录过曾经做的事情，请拿出来看看。你首先注意到什么？相比当时，你有什么变化？如果今天的你与那时不同了，你是高兴还是沮丧？如果没有什么变化呢？如果你没有关于过去的记录，是否会为无法衡量自己的进步而惋惜？

3. 从下周开始，每天照这样做一些熟悉的事情：在做每一步时，告诉自己（如果可以，声音要大一点）“现在我在做这个”。例如，你可以说，“现在，我打开抽屉拿双袜子。我现在选颜色。我现在要找到另一只蓝色袜子。我现在关上抽屉。我现在坐在鞋边穿袜子。现在我在穿右边的袜子。”你可以在任何时候停下来，问自己“为什么我要首先穿右边的袜子？”

4. 你早晨首先穿哪一只鞋——左边还是右边？给自己设一个奖励，如果明天能先穿另一边的鞋，就奖励自己五美元。在早餐桌上放张便条，提醒你穿好鞋子之后看看这个赌局。坚持做下去，直到你赢得那五美元。

5. 现在，你的腿和脚在干什么？

6. 为自己设定未来一年的个人发展目标。在日记里记下设定这个目标时你的反应，将来还要记录你朝这个目标的发展进度。

8. 当你读这本书时，在日记里写下这些问题的答案。

8

提升创新能力

如果教师、家长、临床医学家或这类工作者给个人彻底的表达自由，创造力就会蓬勃生长。这种许可赋予人完全的自由去思考、去实现他最本真的自我。也提升了认识、概念和意义的开放性、愉悦感和自发兴趣感，这正是创造力的一部分。

——Carl Rogers

On Becoming a Person^①

自我认识对所有领导方式来说无疑都是重要的，但是解决问题的领导力是建立在创新基础上的领导力，所以你要想办法来提升创新能力。

办法之一是找些机会实践你想学的东西——解决问题的能力。试试这个：

某人雇用了一名工人干七天活，约好按天支付工钱。这个人有一根七寸长的金条，工人每干一天活，就得拿到当天的那一寸金条。为了付工钱，这个人

① 卡尔·罗杰斯，1902—1987，人本主义心理学的主要代言人。他发明了一种性格理论，称为“自我的理论”（self theory），这个理论假设每一个人都有改变的能力，而且每一个人都有某程度上的自由，可以自我指导和成长。——译者注

只把金条截了两次，他是怎么截的？

“正确”的答案是，这个人把金条按一寸、两寸和四寸切开。通过交换，他就能每天付给工人一寸长的金条——这办法很妙。因为我已经熟悉二进制机器了，所以很快就找到了这个答案。看到别人费脑筋想这个问题，我觉得自己聪明极了。

解决问题的领导的中心教条

等见到另一些人的答案时，我就不再觉得自己聪明了。题目中没说不能弯曲金条，所以可以叫雇主把金条弯成 S 形，这样切两刀，得到七份，图案像个美元符号，正好付工钱。

这种情况很普遍。解决问题的领导喜欢摆脱经院心理学的中心教条。无论我给他们什么问题，也无论我觉得“正确”答案是什么，他们总是能给出一些更好的答案。可能真正愚蠢的人是我，但是我乐意相信这个问题也有多种解释。

与解决问题的领导打交道的经历告诉我，他们中的佼佼者坚守的信念不同于经院心理学的中心教条，那就是：

任何实际问题都存在不止一个办法，只是目前还没人知道。

这些人可能找不到，或是现在找不到。现在就找这个办法可能并不合算。但它确实存在。

为什么解决问题的领导相信总会有别的办法？我觉得问题可能是问反了。相信经院心理学中心教条的人可能从来都没“试图”寻找别的解法，所以很自然，他们几乎找不到别的办法。他们从没有成为解决问题的能手，所以他们当然永远不可能成为解决问题的领导。创新者永远不相信只有一个解决办法，因此只要他们寻找，总会遇到新的办法。

创造性错误

任何人，只要不被惩罚/奖励模型所蒙蔽，就会发现世界上充满了想法。实际上，每个错误，在做好准备利用它的人看来，也是一个新想法。贝克勒尔发现了 X 射线，因为

他偶然把胶卷弄曝光了，在他之前，其他人也有胶卷报废，却没有任何发现。弗洛伊德的心理学革命是从注意口误^①开始的，但是其他几百万人都听到过口误，却没有从中发现任何东西。

在某些情况下，真正的原创想法其实来自错误。我就从排字错误中获得了许多灵感。有一次我把“chance”打成了“change”，结果催生了 *An Introduction to General System Thinking*^② 中的一章。还有一次，一个客户把“turkey system”写成了“turnkey system”，在做关于现成系统危害的演讲时，我就以这个错误开头。

偷来的想法

上面说了这么多，可是创造性错误却并非创新灵感的主要来源。原因可能在于我们很少利用自己的错误，因为我们所接受的全部教育都在说，要不惜一切代价避免错误；也可能在于我们不会费神去思考错误，因为偷窃新想法要容易多了。所谓“偷窃”，指的是从一个人（这就是“抄袭”）或是许多人（这就是“研究”）那里借用想法。我尤其喜欢用启发性方法来做研究，这样剩下的事情就可以交给其他人了。

举例来说，身为专栏作家，有好几千位读者给我提供好的想法。经常会有人读到专栏，然后说，“嗯，这主意不坏，但是关于这个问题，我自己的想法要好得多，我要给温伯格写信，告诉他应该怎么想”。我第一次接到这种信就做出了 NPS 反应：“像我这样出色的专栏作家都不知道的事情，这家伙怎么可能知道那么多！”并非每位来信的人都如同他自认为的那般聪明，但是每个人都会比我第一反应所判断的要聪明。如果我察觉自己的 NPS，就偷不来这些想法，那么我就得自己提供所有材料，这样会多费很多工夫。

作为顾问，我也收获了许多这样的好处。我访问的每个客户都希望告诉我，他们正在付诸实践的所有新想法。见过些客户之后，我就积累了不少好想法，足够在下一年提供给其他客户。此外，我并不觉得“偷窃”他们的想法很可耻，因为我会给他们提供许多其他想法作为回报。如果我相信经院心理学的中心教条，就不会这样做。因为我会花大量的工夫来证明自己的想法是正确的，甚至都不会听取他们的想法。

① slip of the tongue，也就是我们常说的“说走嘴”。——译者注

② 中文版即《系统化思维导论》，清华大学出版社，2003年9月版。——译者注

正因为如此，我不会丢掉任何客户，要清楚说明的是，我不是在谈论“偷窃”属于客户个人的想法。对于客户的要求，我从来没有表露过任何一点的怀疑，但是他们希望保密的想法通常并不值得偷窃。值得偷窃的好想法，通常会被客户想当然认为“无关紧要”，或者不会当成“想法”。如同植物一样，在某个场合稀松平常的想法，移植到更肥沃的土壤里就可能大放异彩。

遭误解的偷来的想法

我钟爱的另一种能力就是自己的曲解能力。我经常会在偷来一个想法后，引入一个错误，有时候错误反倒成了最有创造力和价值的因素。有时候，我甚至会把变化之后的偷来的想法返还给原主人，而他们觉得价值千金。

举个例子吧，曾有几名主管告诉我，他们计划使用大型计算机来为微机编译程序。我却以为他们要用微机来为大型机编译程序，至少是录入程序，进行错误检查，为操作员提供一些帮助^①。等我把这个办法告诉该公司其他人的时候，他们兴奋得发狂，决定为每个程序员配备一台微机。因为程序员打字的速度都不快，所以这么做可以减少浪费大型机的时间。

果然，这办法生效了。我发现这家公司在用微机模拟终端，培训数据录入人员。我直接问他们，为什么不直接用这程序来提高程序员的打字水平呢。最终我说服了他们采纳这个办法，主要原因是我告诉他们这想法不是我的，而是他们的。一年以后我发现，最初的那群人已经把他们的被误解的想法偷了回去，现在给每个程序员都配备了微机进行数据的输入和训练。

综合^②

上面的例子也显示了综合的价值：把两个想法合起来，形成一个更好的想法。实际上，大多数好的想法和大多数好人一样，都来自综合。你可能喜欢鸡蛋，也可能喜欢糖，但是

① 在本书写作的年代，程序需要由程序员编写完成，交给录入人员录入计算机，等待执行结果。并不像今天，每一位程序员“理所应当”地拥有自己的电脑。——译者注

② Copulation，原指“（性）交媾”。——译者注

你特别爱吃香甜的蛋白饼糕。实际上我很爱蛋白饼糕，尽管我讨厌鸡蛋。

领导如果懂得综合的价值，就能很容易解决迷信经院心理学中心教条造成的冲突。如果群体中有两个人为哪个想法更好而争论，头脑敏锐的领导就会找到由两者综合而成的第三条路。

曾有个客户试图改进自己软件的质量，但是在会议上，两个程序员开始争论应该先安装哪个部分：技术评审系统还是一个正式的测试计划系统。于是主管问他们，能不能对测试计划进行正式的技术评审，争端就此化解了。两个程序员都支持这个想法，他们都觉得，这个想法是自己的。

为什么想法看起来不道德

犯错误、偷窃与综合，堪称三种最伟大的提升创新能力的办法，这并非偶然。这三者在生物遗传中所起的作用已经说明了它们的基本性质，我也没必要多说，你的父亲和母亲把他们的遗传因素结合起来，孕育了一个奇妙的人——例如你。一句话，这种结合过程被许多人认为是整个遗传周期中最美妙的部分；但是，唉，有些人就是不喜欢这样子的想法。

有时我面对问题一筹莫展，或许就是这种厌恶情绪在作怪。我读书的时候，惩罚/奖励模型给我列出一长串不道德的事情，我不能做这些事情，甚至都不能说起。排这张单子前头的就是犯错误、抄袭和性——催生想法的三大因素。

为拿好成绩写论文时，我知道了犯错误就拿不到好成绩，就会受惩罚。为了避免犯错，我从课本或其他同学那里抄袭，却得到更多的批评。如果只是犯了个拼写或者发音错误，我的成绩可能要低 10%。最坏也不过是放学后留下来，在黑板上把正确答案写一千遍。但如果抄袭，我就成了“骗子”，还得被带到校长那里。

如果我被抓到偷尝禁果，甚至仅仅是读过一本与性有关的书，就会被带到校长办公室，要熬的时间比去斯德哥尔摩领诺贝尔奖还要久。对信奉惩罚/奖励的人来说，催生新想法的办法越有效，惩罚就越严厉。

别理解错了：我可不是那些胆怯的老好人，不相信惩罚的功效。惩罚是我们最有效的教育手段之一。它教育我们避免受罚。因为犯错、抄袭和性被屡次惩罚的人，不太可能有

新想法。他们甚至没想过自己能有新的想法。

读到这里，你可能注意到了，产生好想法的三大因素和创新的三大障碍之间的关系。缺乏自我认识，意味着我们从不会注意到自己的错误，所以我们不能发现错误，把坏事变成好事。迷信自己的智力，意味着我们永远不会想到要借鉴别人的想法，所以我们不能从偷窃创意中受益。相信每个问题有且仅有一个答案，就会认为把想法合并起来很愚蠢，所以当然不用考虑综合。

这三大战略可以戏谑为犯错、剽窃和交配，但是学校教育告诉我们这是三件很不好的事情，就一点也不好笑了。如果不能正确看待它们，学校教育就是在阻碍我们成为高效有力的解决问题的人。强调不犯错就会看不到自己，借此自我保护。强调竞争，合作就成了“欺骗”，就会让个人相信自己应当作最聪明的人；强调考试，就会让人坚信每件事情有且只有一个正确答案。

我知道我在学校犯过很多错误。我成了一个盲目自大又有点完美主义的人，甚至不愿意承认自己的错误。我也偶尔行点小骗，时至今日，我还是不太信得过别人的工作。不过我运气还好，因为对女孩太羞涩，老师永远不可能抓住我约会。所以，我从不害怕把两个好想法综合成更伟大的想法。结果，我摆脱了可怜的穷日子。

所以，对任何希望成为解决问题的领导的人，我的建议是：年轻的时候要干净、健康——至少是别被抓住，别受惩罚！如果你的青年时期已经荒废，可能还有机会，不信请看本书第9章。

思考题

1. 你犯过最严重的错误是什么？获得了多少收获？与你受过的其他教育——例如上课、读书的成本相比，这样的收获更高吗？
2. 在你所犯过的最严重的错误中，有多大程度是由领导造成的，多大程度是因为缺乏领导造成的？当时，有哪些训练或是之前的经验，提升了你所运用领导力的质量？提升的幅度有多大？
3. 在过去1个月里，你用到的新想法从何而来，请列出至少十个来源。你能否列出

另外十个现在还没用到的来源？

4. 你的大多数想法最后是什么结局？它们是否都执行了？有多少因为缺乏动力而中断？有多少因为缺乏支持环境而中断？

5. 你怎么看**象征性**的表达？对于“荒谬”的建议——例如头脑风暴会议中有人建议你烧掉大楼，你有些什么反应？

6. 头脑风暴是增加团队成员思维能力的一套办法。如果你从未听过头脑风暴，找本相关的书来学学。根据本章介绍的思维能力的来源来一场头脑风暴，怎么样？

7. 下次开会的时候，找两个相关想法，尝试把它们综合成一个新想法，并大力赞扬提供原来想法的人。他们会有什么反应？

8. 列出你现在要解决的问题。找出两个放在一起能彼此解决的问题。譬如说，如果你体重高过健康标准，又没时间锻炼；就在午餐时间多散散步。

9

眼光

没有异象（或作“默示”），民就放肆。

——《圣经·箴言》29:18^①

尽管创新在解决问题的领导力中非常重要，但是，成为领导就意味着把注意力从自己的想法转移到其他人的想法。创新者要怎样才能激励或是组织其他人来创新呢？怎样才能让人接受领导的想法呢？如果你想成为领导，这些问题都很重要，要回答它们，你就必须长时间观察自己的生活。

事业线

日记能做短期的自我观察，但是有时候靠它很难长期自我观察。下面的练习会给你的整个生涯画一张图，提供一个长期视角。

找一张大的新闻纸，一只马克笔。中间画根线代表时间，最左边是你职业

① 此处取和合本《圣经》的译文，将 Vision 翻译成“异象”，但本章题目 Vision 指的是“眼光”、“远见卓识”。——译者注

生涯的起点，最右边是现在。在左端画一根竖线，代表你的感觉，最上面表示最好，最下面表示最差。现在画你的事业线来表示你事业生涯的起伏。如果可能，在其他人的面前，一边画一边讲当时的情况。完成之后，退几步看看整幅图，取一个标题。然后，尝试把这根线延长到未来。

你可能希望先画出你的事业线，再看下面的内容。

我们研究过数百名解决问题的领导的事业线。来看看我们的部分收获，首先看图 9.1，它是程序员 Tony 画的，也是非常典型的事业线。Tony 在画的时候是这样说的：

(1) 高中的时候，我喜欢数学和物理，但不是很入迷。到了高年级，我必须学习所有高级课程，所以我只有以社会课程的要求作理由来逃避。那些年我很难受，所以事业线在这里很低。

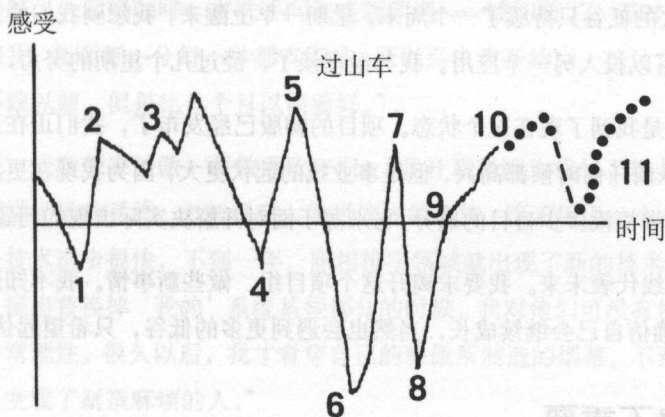


图 9.1 Tony 的事业线

(2) 在大学里，我第一次接触编程课程，它把我带到这个高点。我学了学校开设的所有计算机科学课程，但我对那些作业的挑战感到厌倦之后，就没什么兴趣了。

(3) 大学三年级时，我在一个计算机中心做兼职，帮助用户解决技术问题。我每天在那呆上将近 18 个小时，还四处参加招聘活动，这很让人兴奋。

(4) 我在一家生产消费型电脑的公司工作了，开始我的劲头很高。但三年以后，我确信自己不应该维护衰老的 COBOL 程序，要做点更有意义的事情。

(5) 我辞职了，在乡间闲逛了几个月，然后我开始为一家健康食品公司开发会计软件。

那是个工作的好地方，我在那里遇到了一个女孩，我们认识 3 个礼拜就结婚了。

(6) 一年以后，公司破产了，我的婚姻也破产了。那时候我陷入了低潮，但恢复得很快。我知道，如果不能做自己认同的事情，其实是没法为公司工作的。

(7) 接下来我到了现在的公司。它非常专业，提供一流的在线服务，而且大家真正尊重我的能力。我在一年内升了两次职，成了所在项目中最关键部分的主力程序员。日子非常幸福，就好像乌托邦，我看不到任何问题。

(8) 但事实是，我正在做的项目，从市场的角度来看是很靠不住的。我们搞出些自觉很拿得出手的东西之后，在一个星期五，将近傍晚的时候，经理放弃了项目。我的感觉就好像过山车到了最低点。

(9) 这次的低谷只持续了一个周末。星期一早上醒来，我想到我们的系统只需要做一点小修改就可以投入另一个应用。我与经理谈了，经过几个星期的努力，他们认可了。

(10) 于是我到了现在这个状态。项目的初版已经发布了，我们正在进行完善。对于工作，我比以前任何时候都高兴，但是事业线的起伏更大，因为我现在更加注意正在发生的事情。我的幸福没多少盲目的成分，它来源于面对并解决实际出现的问题所带来的满足。

(11) 虚线代表未来。我要求离开这个项目组，做些新事情。我不知道接下来要做什么，但是我确信自己会继续成长，当然也会遇到更多的低谷，只希望起伏不要太大。

事情本身不重要

Tony 把自己的事业线叫作“过山车 (The Rollercoaster)”，结果他很惊奇地发现，大多数人的事业线都有高点和低点。对此许多人都很意外，因为我们的文化很少谈论这些，至少男人不谈这些。可是一旦你跟他们谈起，会有许多意想不到的感觉。

关于事业线有个有趣的现象，生活中同样的事件，有的人在那里是顶峰，而有的人则是低谷。对 Tony 来说，婚姻破裂令人沮丧，我却由此摆脱了无法承受的负担。我觉得，只有生重病才必然与所有人的低谷联系在一起。但是，对包括我在内的许多人来说，重病所带来的沮丧，其实是一个更新更高的事业阶段的开始。这规律对其他的深幅下降同样适用：工作丢掉、考试不过、项目搞砸。

研究事业线的第一条重要经验就是：重要的不是事情，而是你对事情的态度。

成功孕育失败？

下降可能有许多原因，可能是外部困境，也可能是我们自己的缺点。也有时候根本没出什么错，只是因为我们登得太高，而之前的成功已经改变了造就它的环境。我在 Mercury 项目的经历就是如此：要解决难题，我就只能去做乏味的重复劳动。下面的例子说明了其他一些事业线下降的常见原因。

对 Frank 来说，之前的成功改变了他获取信息的格局。“不到三年的时间，我升了三次职，管着一百多号人。我觉得力不从心。最终我认识到，以前的信息渠道——在娱乐场所跟人吃休闲午餐，一起喝咖啡，在洗手间和走廊偶遇——被切断了。那时候我很吃香，有那么多人依赖我，甚至每一分每一秒都有安排。所以后来我开始为一些计划外的事件来做计划。这可不像以前，但是比几个月以前要好。”

对 Iris 来说，成功带来骄傲，骄傲导致守旧。“我升职是因为我的工作业绩，我开发了一套操作照相排字机的系统。之前没有人做过这样的事情，更不用说一个女人了，我确实很得意。但是技术进步很快，不到一年，照相排字领域就出现了新的技术来改进系统。当我的组里有人提出替换掉‘我的’系统某些部分的时候，我对他们可没有好脸色。那时候我觉得自己非常理性。很久以后，我才看穿自己的骄傲所制造的烟幕。不到一年，我就从解决问题的人变成了制造麻烦的人。”

对 Walston 来说，成功让他长久地沉迷在一套陈旧的系统里。“在 5 年时间里，我从一个没经验的大学生，登上了系统程序员的顶尖地位。我已经积累了一整套关于程序和技术的工具，我可以让系统奏响《跳华尔兹的玛蒂尔达》，然后跟着节奏起舞。之后公司买了新系统，安排我管理旧的系统，两套系统计划并行工作一年，最终延长到两年。显然，我是最合适干这个的，而且公司给了我一份很不错的薪水。我其实不想放弃已有的地位，开始从另一个系统的底层做起。等旧系统只剩文物价值的时候，问题就来了。我没有别的地方可去，只能从新系统的底层做起，其他人都比我早开始两年。我决定要去做运营工作中的非技术的职位。尽管报酬不错，但我不是特别喜欢。”

研究事业线的第二条重要经验就是：每个人都会经历失败，而这种失败可能正是成功带来的。

眼光的核心作用

许多人以为成功的人永远不会经历低潮，但生活对任何人来说都不是童话。美德不一定带来回报，智慧有时铸成大错，不会有人次次都成功。成为领导并不是因为从没有失败过。有人能成为领导，是因为他们能够**面对**失败。

我所了解的成功领导都能够从失败中恢复，都能把挫折作为成功的新出发点（也许“恢复”过于乐观了，有时候“挣扎着缓过来”是更好的描述）。成为领导的那些人，不仅需要克服逆境，还要能把它转变为自己的优势。

他们是如何做到的？研究了二十五年之后，我的结论是，成为创新者确实需要一个神秘要素。那就是特殊的眼光（Vision），它能把寻常与特殊**结合**起来。寻常部分是日常的、生活中的一般事务。任何政治家、布道者或是邮局职员，都看得到这些。除此之外还存在特殊部分，即个人的独特眼光，领导依靠它来执着地实践伟大的想法。

也就是说，必须有些值得做的事情，但也必须有只有你才能贡献的特殊成分。培养眼光的关键就在这里。否则，处理完一堆事情可能还是一般人，而不会成为创新者。

Kathy 就是成功创新者的典型，她这样描述自己的眼光：“我总是帮助残疾人，因为我哥哥生下来就失明了。我清楚计算机能给盲人提供多大的帮助，所以决定去学计算机科学。我的代数学教授告诉我，我没有数学天分，我知道他说错了。我知道，如果我要用计算机来帮助盲人，就**必须**通过测试。我学第二遍的时候遇到另一位教授，突然就开窍了。从那时起，我每门数学课都得 A。”

Kathy 的眼光联系到一个特殊情况——他的盲人兄长。但是 Steve 对价值的“知道”可能更典型：“没人相信项目能做完，但是我知道我们能做到。人们会问我怎么那么肯定，因为之前这样的事情没有先例，我只是说‘**我知道**’。我不知道为什么主管们继续投钱，但他们就是这么做了，系统最终为他们挣了一大笔。之后有人问我是否愤怒，我做了所有的事情，而钱都给了公司。我不理解，怎么会有人问这种问题。项目结束之后很久，我还是确信，我们做成了其他人没做过的事情。”

Kathy 和 Steve 的想法能贡献这么大的价值，是因为**他们的眼光**，也就是对未来必定会改善的把握。对他们来说，眼光可能比金钱、权力和威望更重要。我研究他们事业线的第三条经验是：每个成功的技术领导都具有个人眼光。

为什么眼光成就创新者

个人眼光在成名人士的生活中处处可见。几乎在任何场合，个人眼光都可以作为一种参考、一条规则，用来判断重要与否。眼光总是能转化成为判断标准：“这一点是否有益于设计出更好的操作系统呢？”“如果我要帮盲人找到实用的工作，这点是否必须呢？”

解决问题的领导对质量的必要的执著，是依靠眼光来支撑的。有了眼光，任务本身就是重要的，而且它反映了执行者的态度。如果任务的质量很差，追究起来，原因不是执行者缺乏责任心，就是能力不足，也可能两者兼有。这时候，执行者可能无法容忍批评，除非批评者能指出受批评点与眼光中完美状态之间的差距。

举例来说，程序员通常不喜欢在自己的程序中挑错，因为他们相信自己的程序是完美的。如果他们确信，有些人最终能找到不完美的地方，排斥就会变成热心的合作。

实际上，眼光影响着与其他人的所有交流。如果某人认为，有些事情是错的，他们可能会告诉同事：“我感觉很糟糕，因为现在做的系统并不能让自己满意。该如何做才能改变这种感觉？”

另一方面，如果有人的目的并不仅仅在于完成任务——他们还希望获得权力、金钱和声望，整个过程就更为复杂。领导基本不会说：“我感觉很差，因为如果事情完不成，我就没法升职，也没法加薪。你们能不能工作再努力点，让我多挣点钱？”这样的人虽然没眼光，但通常足够聪明，能够掩饰自己真正的动机，但是他们也骗不了多少人。我研究了许多人的事业线，从中学到的第四条经验是：缺乏眼光的人对其他人没什么影响。

眼光的影响力是巨大的。即便是希特勒那样的错误眼光，也能教唆人们走上歧途。如果人们分享你的眼光，你就能带他们取得出色的成绩。人们希望成为领导的其他大多数原因，并不容易分享。你个人是否有钱、是否出名，只有你的母亲关心。

你的眼光

如果没有自己的眼光，也就没什么领导技巧或秘诀能够帮上你的忙。在尖端技术领域，如果没有眼光，人和项目都会黯然失色。

有人曾问我，如果潜在的领导没有自己的眼光，结果会怎样。我答不上来，因为我从没见过这样的人。即便是那些标榜愤世嫉俗、对前景冷嘲热讽的人，也有自己的眼光，只不过隐藏在愤世嫉俗的保护壳之下。在冷漠的、仅仅是对金钱和权力感兴趣的伪装之下，其实存在着一种畏惧，害怕其他人笑话一些理想主义的东西——譬如对更美好世界的想象。

我能觉察到这些人的眼光，也许是因为我研究过足够多人的事业线，但如果我没有经历过黑暗，就看不到那些黑暗。我亲身经历过项目的失败，我见过与设想完全相反的最终结果，结果我万分痛苦，不知道自己该怎么活下去，更不用说“创造更美好世界”了。因为追求金钱和权力，因为想逃避无法实现更高目标的恐惧，我浪费了许多年的生命。虽然我了解这些荒唐事，但现在我不再怯于承认它们，因为我已经懂得，**大多数人都做过这些荒唐事。**

我知道自己现在有眼光了，但不知道它从何而来。精神分析学家可能知道，但我认为自己不希望知道。眼光对我非常重要，而且它代表一种令人尊敬的素质，我认识的许多解决问题的领导都有这种素质。我尤其欣赏那些纯真朴素的电影，在那里，相信有更美好的世界的聪明的年轻人战胜了质疑自己的所有成年人。

喜欢冷嘲热讽的人可能认为解决问题的人很“幼稚”，嘲笑他们的“无知”和“不切实际”。可能只有小孩相信，他们的所作所为能改变世界，但我认为这种品质并不是“幼稚”或者“孩子气”。如果你觉得做的事情没有意义，为什么要去做呢？

退一步说，就算真的不可能有变化，你相信变化也不会遭受什么损失。

如果你缺乏这种眼光，可能是你的眼光还在别的问题上。在你的过去，在某个地方，你肯定相信过有什么东西是重要的——也就是你能做的，会让世界发生变化的事情。找到它，勇敢地去探索吧！

思考题

1. 在你的技术工作中，你是否觉得与人工作和自己工作一样愉快？如果不是，你希望做些什么呢？
2. 你是否见过有人因为成功而失去了自制力，变得不好相处？你是其中之一吗？
3. 你的成功，是否改变了催生成功的首要条件？如果你现在希望完成的任务顺利结束了，会有些什么变化？你正在为此做什么？
4. 你能记得自己职业经历中最糟糕的时候吗？最困难的事情是什么？你如何摆脱的？你从中学到了什么？如果你再遇到一个低谷，会有什么不同？
5. 你现在正经历着哪些困苦？你从中学到了什么？
6. 你与其他人打交道的时候，他们明白你的真正意图吗？你希望他们明白吗？你如何判断他们是明白还是不明白？
7. 画出你的事业线。如果可以，叫上几个朋友，边画边说。一定要把事业线延伸到未来。如果这是部小说或电影，你想给它起个什么名字？在这部电影里，你希望自己饰演什么角色？

激励

在接下来的几章里我们会学到，影响其他人会有什么障碍，要提升影响力应该做些什么。

10

激励他人的第一大障碍

啊，神啊，请赐予我们力量，
让我们能看清自己！
就像别人看我们一样，
让我们避免诸般错误，
放弃愚蠢的主张：让我们远离虚荣和迷恋！

——Robert Burns^①

To a Louse

创新的第一大障碍就是看不到自己。激励的第一大障碍则是各种各样的盲目：不能像其他人那样看待自己。Robert Burns 看到虱子在教堂里一位自负的年轻女士脖子上活动，这一情况凸显了上面说的困境：我们往往没有可靠的办法来预测其他人的反应。

① 罗伯特·彭斯（1759—1796），苏格兰诗人，前半生主要写诗，著作有《两只狗》、《致小鼠》、《致虱子》等，后半生主要收集苏格兰民间歌曲和歌词，广为人知的《友谊地久天长》就出自他手。——译者注

自我测验

拿个简单问题来判断你激励他人的能力是个不错的办法，就比如这样：

你能知道自己在他人眼里是什么样吗？

- a) 能
- b) 不能
- c) 有时候能
- d) 我怎么可能知道？

这题目很直白，但它的问题在于，所有的创新者都会选择“能”的那个答案。即便你能克服创新的第一大障碍，客观看待自己的行为，也不一定知道它们在其他人眼里是多么可笑。对自己的行为，创新者需要有几分固执和自负，还要能够自我肯定。初露头角的创新者集中关注自己认定的未来，相信它最为重要，同时忽略其他人的说法和想法。因此，创新者往往不在乎自己的行为在其他人看来是多么滑稽。

善于解决问题的人总是相信，他们的成功不依赖其他人的帮助。其他人好像不存在，就算存在也只是障碍。但是，独行侠成为领导的第一大障碍就是忽视周围人的反应。天才也乐意与其他人共事，只要他们不添乱，在一旁羡慕地看着、接受命令就可以了。

这种领导更像是主任医师，而不是运动队的教练。团队成员自己并不解决问题，只是充当工具，简化医生的工作。也许其中有些人能从医生那学到有用的东西，前提是不得占用医生的时间和荣誉。而这充其量只是师傅和学徒的关系，甚至糟糕到变成主人和奴隶的关系。

除非学徒或是奴隶干扰了主人的工作，否则，主人是不会注意他们。不但如此，主人甚至都没有发觉自己的这种忽略。所以，我们很难找到一个诊断性问题来判断你的行为对其他人的影响。

幸好，这里还有一个更加可靠的测试问题：

你愿意在其他人的面前表现出愚蠢吗？

既然你不能确信其他人对自己的反应，最好的办法就是学会接受这个事实：有时你会

成为笑料。如果不能接受这一点，在一言一行都会被崇拜者细细揣摩的时候，你就没法获得成功。这一点，家长都有经验。

一个交互模型

我希望自己能够告诉别人交往的“秘诀”，但实在没有这种本事。我关于交往的知识都是在与其它领域的专家共事时学来的。家庭临床医学家 Virginia Satir^①提出的双向交互模型，给了我尤其大的帮助。对有程序员背景的我来说，Stair 的模型尤其有用，因为它能把看似复杂的过程分解为一系列简单的步骤。按部就班的分析可能初看有些冗长，但是你能由此理解其他人的反应。

先来看看 Yetta 和 Sam 之间的对话。对话很简短，但是 Yetta 的反应完全弄懵了 Sam：

Yetta：得有个人泡咖啡吧

Sam：让我来吧

Yetta：（怒气冲冲）要是这样的话，我就自己动手！

这时候，房间里的每个人都不说话了。其中一人看着 Yetta，皱皱眉问她，“你这是怎么啦？”

Yetta 的眼神很无辜，“我，我也不知道，”她说话有些不连续了，“我只是脱口而出。”

我们都有过这样的经历，某些话会“脱口而出”。其他人甚至都不能理解自己的反应，我们又如何能知道他们会是什么反应呢？要理解这些，就必须分析，在 Sam 说“让我来吧”和 Yetta 大喊“如果这样的话，我就自己动手！”之间，到底发生了什么。

交流的表层

做出反应的时间不到一秒，Yetta 却想到了很多事情。在你我之间的任何反馈型交互

① 维琴尼亚·萨提亚（Virginia Satir）是美国最具影响力的首席治疗大师，被美国著名的《人类行为杂志》（*Human Behavior*）誉为“每个人的家庭治疗大师”。她一生致力于探索人与人之间，以及人类本质上的各种问题，她在家庭治疗方面的理念和方法，备受专业人士的尊崇与重视。她创新出许多生动的技巧探索家庭关系，被治疗师广为运用。——译者注

中，有我身上发生的部分，也有你身上发生的部分，还有“表层（manifest part）”部分，它发生在我们两人之外，从理论上说，可以被外人观察到，甚至拍摄到。

如图 10.1 所示，表层由两条线表示：**行为**和**反馈**。它包括语言交流和非语言交流。尽管我们通常不会注意到交流表层的某些部分，但从理论上说，它们是可供研究的，也可以供其他人观察和评论。

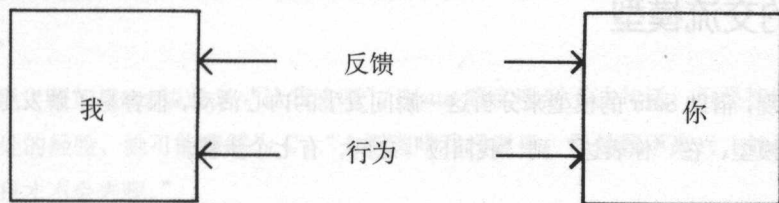


图 10.1 交互模型

有时候，我们忘记了表层和里层的区别，所以我们说“我知道你要做什么”或是“很抱歉我伤害了你”，如果这是真的我们就必须去体会这其中隐秘的部分。

Yetta 确信自己知道 Sam 心里的感受，但她获知这一点的唯一办法就是借助交流的表层的某些迹象。如果 Yetta 了解了整个交互过程，她就能知道自己内心发生了什么。

交流的里层

在与你的交流中，**我**身上发生了什么？如果你想要克服激励的第一大障碍，就必须了解一些关于我的知识。每一种交流都会得到下面的某种结果。

- 开创新的可能
- 强化旧的可能
- 激活生存规则
- 增强攻击性
- 加重痛苦

因为这些都发生在我的内心，你是不会知道的，而且——对我们现在要讨论的问题来说，更重要的是——甚至我自己也不知道。

你所看到和听到的，我的一举一动，都是我内心活动的结果。同时我知道，自己是内

外合一的，但我并不是时刻清楚，什么是内，什么是外。

和 Yetta 一样，我有时候根本意识不到自己说了什么，用什么口气说的，做了什么手势。我自己的思维总是太快，来不及注意内心活动，但我越清楚自己的内心活动，就越容易清楚你在表层交流中的感受。

Satir 的交流模型

我发现，借助 Satir 的模型来分析这一瞬间发生的内心活动，很容易了解发生的一切。根据这个模型，在“你表达”到“我回应”之间，有七个步骤。

1. 感官接受
2. 解释
3. 感受
4. 对感受的感受
5. 防卫
6. 发表意见的规则
7. 输出

整个过程是从你的表达开始的，我则要对此回应。譬如 Sam 说，“让我来吧”，然后一切就在 Yetta 内心开始了。

第 1 步：感官接受

Yetta 的内心活动是从对 Sam 的表达的感官接受开始的。这种接受并非完美，其中包含许多“漏洞”。

Yetta 可能没太仔细留意 Sam 的话，她可能没明白他的措辞，也可能漏掉了一个重要手势，或者没有注意到他的语气或强调方式的细微差别，例如“让我来吧”。她可能没弄明白，Sam 的意思是自己愿意做。而 Sam 无疑认为自己的这个意思是非常清楚的。

我们总是认为自己要传达的信息是非常清楚的，但是你通常应该假设，每次接受都会丢失一些信息。你在接受他人的信息时也是一样。人永远不能毫无错漏地接收到发来的信息。

所以，在这个阶段，你至少有两种办法来增进对其他人反应的理解：你可以努力看得更清楚，听得更清楚，也可以提醒自己，有些人的反应可能不会跟你的期望相符合。

第2步：解释

假设 Sam 发送了消息 A，而 Yetta 收到的是消息 B。Yetta 心里的下一步就是按照自己的经历来解释 B（而不是 A，她根本没接受到 A），但是 Yetta 的经历可能不同于 Sam 的经历。

所以，假如 Sam 说的是“让我来吧”，Yetta 确实听到了这句话，但是按照她过去与 Sam 相处的经验，她可能理解为 C：“去泡咖啡我没意见，但是我不高兴，如果不是你命令我，我才不会去呢。”

即便 Yetta 没见过 Sam，也可能根据自己过去的经验做出解释。她可能这样想：“我前夫总是说他愿意做，可是他从没做过，最后事情还是得我自己做。”

也可能，Yetta 的反应不是根据某个具体的人，而是根据某条一般原则，譬如：“男人总是那么说，其实只是想讨我喜欢”或是“男人们总是那么说，可是他们讨厌我那么问。”

明白了解释过程，你就有了两种新的发现：第一，多种解释是可能的；第二，即便你想到了若干种解释，也可能不包括说话人的意思。

第3步：感受

此时一秒钟还只过去了一小半，但是距离 Sam 表达 A，Yetta 已经走出了两步。现在她行动的依据不是 A，而是 C，也就是她赋予 B——A 中被她接受的部分——的意义。

Yetta 根据对 C 的感受来反应，其基础是保证自己的安全，她问自己：“这是在赞成我，还是在反对我呢？”

这时候她可能认为，Sam 这种不情愿的“愿意”的意思是 D：“我担心，你不希望我成为领导。”

这一步里好像没有多少选择。一旦确定了解释 C，那么你还没来得及想清楚发生了什么，感受就出现了。

不过，你至少可以选择自己是否要了解这种感受，是否要把它与其他感受区分开来。

如果你清楚自己是否生气、受伤、激动，或是害怕，如果你明白其他人也有这些感受，甚至对你的话也会有这样的反应，整个事情就更容易理解了。

第4步：对感受的感受

Yetta 现在根据 E 来对 D 做出反应，E 就是关于**感受的感受**。按照 Satir 的说法，这是关键的一点，因为关于感受的感受，取决于 Yetta 对自己的感受。

如果 Yetta 的自我感觉还不错，她就坦然面对“Sam 在阻碍我成为领导”的担心。“我确实担心，但是在这种情况下，这种担心是合情合理的”，如果 Yetta 脆弱且容易受伤，这消息就会惊吓、伤害或是激怒她。

这种感觉 E 可能与 Yetta 在早年获得的其他**生存原则 F** 有关。她内心可能有条原则：“如果你表现出害怕男人，对方就会占你的便宜”。Yetta 可能因此产生畏惧。

另一条典型的生存原则可能是，“我必须足够强大，永不畏惧任何人”。这条原则可能导致 Yetta 为自己的担忧而害羞。

知道了生存原则，你就能明白，人往往会根据之前的经验来对你做出反应。理解这一点，并不会降低他们反应的真正程度，只是让你能够更轻松高效地与他们相处。

第5步：防卫

如果 Yetta 的生存原则 F 认为，这样的感觉并没有什么问题，她就会直接跳到第 6 步，开始准备自己的回应。

但是如果 F 认为不应该有这种感觉，她就必须进行某种防卫。可能的反抗就是把问题转移到其他地方：“Sam，你让我生气。”

她也可能忽略，转换话题：“你觉得明天会下雨吗？”

她也可能否认自己的真实感受：“这话伤不到我。你怎么看我的领导能力，我才不关心呢。”

她还可能误解得更厉害：“Sam 说的不是他想的。”

显然，在这个阶段，Yetta 有许多选择。第一，她选择是否要防卫，如果决定要防卫，

又有许多种防卫方式可以选择。你可能很难相信，在你面前每个人都需要自我防卫，但是如果你希望弄明白为什么自己激励不了他人，最好还是相信这一点。

第6步：发表意见的规则

这时候，无论 Yetta 选择什么，她的内心反应都是 G，现在已经距离 Sam 的话有好几步了。假设她的内心反应是：“Sam，你的迟疑让我生气。”

但是现在她还是有选择可做，因为这仍然只是内心反应。Sam 听到的不是 G，因为 Yetta 必须首先运用她的谈话规则。

她的规则可能是“时时都要讲礼貌”，这条规则可能导致她从 G 走到 H₁：“（勉强微笑）谢谢你的热心，Sam。”

也可能是“对男人要强硬一点”。这可能导致她说出 H₂，“别以为你能把这事推给我，你愿不愿意都得做。”

另一条规则可能是，“不要公开发怒，但要直接给男人压力”。这样，她就从 G 转到 H₃：“如果这样的话，我就自己动手。”

第7步：输出

最后的一步就是真正的输出了。其中包含 Yetta 说的话 H，但很可能还掺杂了整个反应过程中积累的其他信息。譬如说，这些话表面上听起来可能更温和，不尖刻也不愤怒，但是 Yetta 可能会用语气表达不满，用微妙的手势责备 Sam，借此释放愤怒。

Yetta 可以选择这些方式来表达不满，但它们通常比选择说什么话更难掌握。不过，她也可能用别的方式泄愤。Yetta 可以揍 Sam 一顿，也可以忍住不动手。她也可以选择走出门去，也可以选择留下来。她的行动越是直率，可供选择的行为就越多。

有人会说：“我必须得揍他一顿，我没法控制自己”，这要么是欺骗自己，要么就是过度变态。你可能无法准确地把握自己的视觉和听觉，但你肯定可以控制自己的行为。

Yetta 输出完毕，这一轮循环就告结束，因为她的反应已经成功向外表达出来，同样的过程又会在 Sam 身上发生。这种循环所用的时间可能还不到 1 秒。

整个事情从表面上看就是，Sam 真诚地说“让我来吧”，Yetta 的语气则很不友好，还

要竖起一根愤怒的手指：“如果这样的话，我就自己做。”

为什么交流会走样

从 A 到 H 是一个漫长的过程，关于人们在理解自己对其他人的反应时有太多的问题这一点还有疑问吗？如果你仔细看看若干此类过程就会发现，有五个主要的原因，导致了从 A 到 H 的迷惑。

接受差异：双方没有以同样的方式接受表层交流，因为人不同，接受也不同。

时间错误：转换涉及过去或未来发生的事情，这些事情与正在进行的交流并没有逻辑联系，例如“你习惯这样做”，“你大概没兑现承诺”，或是“很久以前我就不会跟正在生气的人打交道，所以我现在没法面对生气的家伙”。

地点错误：转换涉及一些其他的情景。“既然你可以跟我私下说这些私事，其他人在场的时候，你也会无所谓”，“午饭前你说自己饿了，现在要吃晚餐了，你肯定也饿了”。

人物错误：这种转换关涉到其他人。“以前我调皮的时候，妈妈总会用手指着我，而你也是个女的”，“在关于钱的问题上，我的弟弟总是对我撒谎，他是卷发，你也是卷发”，“我之前的三个老板都没有兑现给我的承诺，所以你也不可信任”。

自我评价：我自己的感觉对我的反应有很强的影响，但是你不能直接知道我的这种感受，无论是平时还是现在。

因此，无怪乎 Satir 估计，大约 90% 的交流都会走样（incongruent），与我们真正想要的交流不一致。走样的交流对激励来说是致命的，要激励他人，就必须客观准确地理解自己对其他人的反应过程。

开启清晰交流之门

Virginia Satir 的模型有助于解释人类交流中的一大矛盾。如果我花更多的精力关注他人的问题，人们对我的反应就更好，但是花更多精力关注他人问题的办法之一就是直面自己的问题。交流模型说明，他人的许多问题源自与我们的交流，他们尝试找到我们疯狂举止的原因。但是，除非我们坦白说出来，否则他们没法知道我们的内心活动过程，所以直

接说出自己的想法，对他们来说是有帮助的。

学生和客户往往问出一些难住我的问题。如果我没那么聪明，却要隐瞒事实，让他们觉得是他们太笨，没有给出清晰可靠的信息。如果我只是简单自嘲说，“噢，找出这个我可是费了大工夫，你觉得很笨吧，这真让人难为情”。这反而是关于我内心活动的清楚而直接的说明。

这样一来，他们就更清楚我的状态了，他们心里也有一个模型，知道领导遭遇困境时该怎么做。于是他们有了许多选择，无论是作为领导，还是作为下属；为报答这份心意，他们可以准确地告诉我他们的内心活动，或者是他们对我的反应的感觉。

据我所知，这份心意你只能从其他人那里获得。如果你还没收到，那么你首先要送出自己的心意，否则他人可能不愿给你。我认为，送这份心意的技巧可以缩减为一个公式：首先告诉他们你**接受到什么**，以及你对这种接受的**感觉**，可能的话，还要说出你对这种感觉的感觉。

下面是另一个典型例子：“我发现这是第三遍问你‘什么时候能完成这个延期的任务’了，我不希望做个不信任你的独裁者，但进度不等人，我压力很大。”

这些话很难对其他人说出口。你的意思其实是：“我很脆弱，但是我对自己和你有足够的信心，所以不担心说出我的脆弱”。这样明白说出自己的脆弱就开启了一个渠道，它可能带给你你想知道的，关于自己的信息。

不过也有风险，其他人可能会利用这个渠道来攻击你。根据我的经验，这不是大的问题，但是你头几次尝试时，遭遇这种事情的感觉会很坏。你可能会因此而明白，自己其实并没有坦白真实想法，因为你越是想隐瞒，其他人就越容易看到你的愚蠢。女人以为她穿的越好就越容易愚弄穷人，结果却是脖子上的虱子越来越多。

我开办了学习班，营造一个舒服的环境来学习旁观自己。不过，我也像所有参与者一样，需要一点勇气来听到我最需要的消息——虽然因此可能会从惬意的高原跌入低谷。

思考题

1. 回想你最近干过的蠢事情。如果别人指出了这些错误，你是什么反应？此后，你

的防卫心理是更强还是更弱？你都做了怎样的防卫？

2. 回想你最近一次被交流所困扰的情形？你是怎么交流的？

3. 你最近做过些什么，让别人有机会发现他们在与你的关系中所处的地位？例如，如果你被其他问题转移了注意力，你是否让他们知道你的心其实在别处？

4. 你最近一次笑话自己是在什么时候？你最近一次笑话那些正笑话你的人，又是在什么时候？

5. 平常开会的时候，你会花多少工夫观察自己？花多少工夫观察组里的其他人？花多少工夫观察小组成员之间的交流？

6. 在你经常打交道的人之中，谁最可能与你交流对彼此的观察？有什么因素阻止你这么

7. 摄录你自己的行为，尤其是在一些自然情况下人们对你的反应和你对他们的反应。至少看两遍录像，尤其注意你在第一遍忽略的信息。可以的话，反复看录像，直到你找不到新东西为止。过六个月再复习录像，看看这次注意到什么。

8. 可能的话，照录像的样子做些交流，详细写下你内心活动的每一步。把它给你的交流对象看，直到你能解释交流中的全部表达。

9. 对着你在交流中所说的话，写下每句话中暗含的感受、时间、地点、人物和自我评价。你是否从中发现了自己的某些性格模式呢？

11

激励他人的第二大障碍

如果你带领的团队必须完成某个任务，而任务现在面临困境，你愿意：

- a. 优先考虑任务
- b. 优先考虑人
- c. 平衡人和任务
- d. 逃避
- e. 上述无一可选择

上面的问题出自一本管理教科书。简单来说，它代表了领导的常见困境：任务必须在规定的时间内完成，得到确定结果，否则就会发生一些可怕的事情——当然只有你知道。如果你要求每个人都加班或是多做些完成任务所必需的事情，就是把任务置于人之上。如果你与手下人分担任务，容许他们自行决定如何甚至是否完成任务，就是把人置于任务之上。

个人的成功不需要面对这种困境。个人的成功只与你有关，所以你必然能够平衡任务和自己的需求，尽管你可能没意识到这一点。于是，你与其他人共事就会遇到严重的冲突，而且这种冲突可能很难解决。

实际上你也可能习惯这种遭遇了，意识不到其实根本没有冲突。果真这样的话，你也不算孤单。许多人，甚至是一些教科书作者，都觉得在人和任务之间存在冲突。这是激励他人的第二大障碍在困扰着他们。

人们很容易被这个障碍困扰。在这一章，我会分析一些人和任务的关联方式，现在，先回忆一个我必须在截止日期前独自完成的恼人任务。

麻烦的任务

外出一个月之后，我回到家里，见到一大堆邮件。一封信中塞满了投稿给某份管理学杂志的文章；编辑还附了一封信请我来把关。这些文章尝试回答一个问题，哪种领导方式效率更高，任务优先还是人员优先？尽管我对这个问题很感兴趣，但这类文章都很枯燥，所以我根本没动笔，就这样一直拖到截止日的早上。

那天我起得很早，居然吓到了一只在浴室里游荡的老鼠。当然，它也吓到了我。如果有什么事情比看枯燥的论文更让人厌烦，那一定是捉老鼠了。于是我抱来了一只猫 Beverly。我把这任务交给它，自己带着那堆论文，回到妻子的书房。

面向任务方式的经验

第一篇论文的作者更喜欢任务优先。我要做的就是阅读这篇论文。但这任务很难优先完成，我总会分神去想那只老鼠和我个人的安全。我发现自己把一个句子读了又读，就是不明白它的意思。这其中就能总结出一点经验，于是我记下来：

经验 1：关涉到生存问题时，必须把人放在第一位，别无选择。

如果人们担心自己的性命，那么，除非去保卫自身的安全，否则他们什么也干不好。

我遇到的问题之一是缺乏对 Beverly 的信心。它不去看门，却爬上我的膝盖来寻求安抚。Beverly 捉不了老鼠，但是老鼠并不知道这个，所以让它来领导老鼠完全没问题。于是我记下了关于激励的第二条经验：

经验 2：如果不是高度技术化的工作，领导者就可以通过威慑来领导，而不需要太强的能力。

如果任务是阻止老鼠进入房间，Beverly 算得上老鼠的称职领导，但是如果任务是训练老鼠演杂技，它就不称职了。

我把 Beverly 放到地上，方便它完成任务。继续看文章，精力还是没法集中。为了改变这种状态，我开始分析作者的文风，而不是他的内容。等我意识到自己在做什么，就写下了第三条：

经验 3：有强大技术背景的人可以把任何任务都转化为技术任务，以此逃避他们不想做的事情。

要避免发生这种事情，领导就必须足够敏锐，能够知道这些人正在做什么，并加以阻止。

我逃避看论文的技术手段就是所谓的“晦涩指数 (Fox Index)”。它依据句子的平均长度和略长单词的出现频率，衡量文章的难度。通常认为，晦涩指数在 12 左右是大多数技术文字的极限，而 X 的这篇文章无疑超过了 30。催眠效果甚至好过两片安眠药、一杯热牛奶，再加上深夜重播的电视剧。

作者也是领导。作者的任务是引领读者学习作品的主题，所以文风可以看作一种特殊的领导风格。我相信，这篇文章写得如此繁冗，它证明 X 完全忽视了我们这些读者；这就好像领导只关注任务一样。有了晦涩指数做武器，我决定跟作者拜拜，并且写下另一点笔记：

经验 4：不关心人的领导没有可以领导的人，除非手下人别无选择。

解决问题的行家通常会有选择，而且是很多选择，所以他们不会围在不关心手下的领导周围，任其误导。

面向人的方式更好吗？

作者 X 是个典型，他把任务放在优先位置，而不关心他的读者。第二篇文章是 Y 写的，这篇文章更容易读懂，晦涩指数低于 8。问题在于，这篇文章没什么内容。为了读者考虑，我不会在这里列出 Y 的文章片断；为我自己考虑，我也只看了两页就打住了。

Kenneth Boulding^①曾说过，世界上有两种人，一种把任何事物都分成两类，另一种人不这么做。*Y*就是第一类人，典型的两分者。这样，他可以在任何主题上写出好几大卷——其实什么也没说。

这种“劈叉法 (bifurcation)^②”可能有点性变态，可能就是性变态。我认为这是一种思维混乱，让我恶心。我于是写下另一条：

经验 5：如果你不能提供什么实质内容，却要假装有内容，那么无论你多么关心别人，都不会吸引住他们。

那么，哪种方式更糟糕？*X*还是*Y*？我觉得*Y*更糟糕。我读到*X*那样的文章，只是反感作者，但读到*Y*那样的文章，会反感整个话题。*X*只是让我远离当前的工作，而*Y*会阻碍我将来的参与。对我来说，对作者、老师、教练或任意一种领导来说，这都是极大的罪孽。

温伯格的目标

我写书，或是写文章，或是在研讨班演讲的时候，会用一个简单的测试衡量自己是否成功：

结束的时候，他们对主题的关注程度是否下降了？

如果答案是肯定的，我就没做好。否则我就成功了，而且会非常高兴。这就是温伯格的目标，也就是我要完成的任务。你是否觉得这任务太过低调了？回头想想你自己受过的教育：你学过的课程，读过的书，看过的电影？有多少能达到温伯格的标准？有十分之一吗？从这个答案中，我获得另一个经验：

经验 6：面向任务的领导往往高估了自己的成就。

这一点对所有领导来说都成立，无论他们是教 20 个人的班，带 4 个人的运动队，还是规划 100 万人的生活。

① 肯尼斯·艾瓦特·鲍尔丁 (1910—1993)，美国新制度经济学的代表。——译者注

② Bifurcation，这个词既有“两分法”的意思，又有粗俗的性意味。——译者注

计划与未来

我写这些笔记的时候，老鼠冲出了浴室，从睡着的 Beverly 面前溜了过去。我忽然想到 Robert Burns，他在两百年前遇到了另一只老鼠。他用犁挖出老鼠窝时说了下面的话，就是我们所知的那首诗——《致老鼠》：

但是，老鼠啊，

证明深谋远虑可能只是白费气力的，

不只是你，老鼠和人所定最周详的计划，都往往出错。

只剩下哀伤与痛苦，因为曾经期待的欢愉。

领导往往会高估自己工作对社会的正面影响。他们相信，自己的规划能让世界更美好，因而不必担忧领导力对实际执行者的影响。从我的经验来看，工程师和程序员大都感染了这种乐观态度，信息爆炸就是这么来的。然而，规划其实没那么重要，于是我们“只剩下哀伤与痛苦，因为曾经期待的欢愉。”两百年过去了，老鼠和人没有什么大变化。

经典的领导力研究所里的环境很少与技术工作的情境有关，与之关系更多的是军队的环境，这种状态下的士兵是愿意为事业献身的。但对程序员或工程师，甚至是教师来说，这都不太现实。从这里出发，得到的一个自然结论就是：

经验 7：我们所做的工作，几乎无一真正重要到必须牺牲执行者的未来。

如果你做这件事情必须要让手下人做出这种牺牲，可能这件事根本不该做。

不可否认，硬币有两面。把人看得比工作重要，可能会影响项目成功的可能性；但是即便在项目被遗忘之后很久，人们还会聚集起来，从事其他的项目，改变其他人的生活。

这里要说明的是，你也可能不会影响成功的可能性。在常规条件下——譬如生产流水线，人们已经进行了许多关于领导方式的研究。在生产线上，任务优先的做法可能是对的，但是任务/人的两分法对复杂技术工作并不适用。如果事情没按照计划来，只有通过灵活变通来挽救。这一点我已经体验过几百次了：

经验 8：如果任务很复杂，就没有哪位领导能够担保计划不会“百密一疏”^①。

在复杂环境下，大多数任务优先的领导也必须把人放在首要位置，否则就不可能完成任务。

第二大障碍

看到所有这些经验，我相信，在谈论技术领导力时，回答本章开头问题的最佳答案就是（e）上述无一可选择。如果任务很复杂，无法在人和任务之间做出抉择，那是因为这时候我分不开人和任务。

只要有任务——即便是单独的任务，就会有人参与。我们不为抽象的利润而工作；我们为某些特定的人创造利润。我们工作并不是为了保卫和平，而是为了让人们能够享受和平生活带来的好处。与任务有关的人可能是我们的客户、经理、选民、董事会，或是暂时看不到的但他们都是活生生的人。

如果你相信必须在人和任务之间进行选择，就否定或混淆了真正的选择：是选择这群人，还是另外一群人。我们有时候做出这种否定，是因为在两个群体之间做出真正的选择更加困难。比起“我们不能实现你的想法，因为我们的股东不满意分红”，说“我们不能实现你的想法，因为我们不能超出预算”要容易太多了。

不幸的是，这种混淆阻止了人们正确定义问题，从而降低了他们解决问题的能力。所以，如果你否认工作背后那些人的力量，就永远不能成为大获成功的解决问题的领导。这是另一点，也是最重要的一点经验：

经验 9：要成为成功的技术领导，就不能对任何人的天性有丝毫的抑制。

任务/人的两分法的信念是做好激励者的第二大障碍，因为它假设，任务和人一样真实，而并非由人来完成。根据这个错误的两分法，你没准偶然能激励他人，但是最终他们会看透的，而你可能还没察觉。一旦他们知道你是在愚弄他们，你就不再是激励者了。

① 这里的原文是 Gang aft agley，来自前文 Burns 的诗句“The best-laid schemes o’ mice and men, Gang aft agley”。——译者注

领导也是人

现在我注意到，我已经有足够的经验来自己写文章了，所以我决心肯定自己身上的人性，放下那些论文，解决自己的问题。

我查了查 Virginia Satir 关于领导的人性的言论。他是对临床医学家说的，但是，你可以把其中的“临床医生”替换为“领导”：

成长为临床医生是非常不容易的，要完成它，你必须更有人性，更加成熟。我们对待的是人的生命。对我来说，学习成为临床医生并不像成为水管工。水管工通常满足于技巧，临床医生要做的更多。要修好一根水管，你不必爱上它。但是临床医生不同，无论我们掌握什么技巧、哲学或知识，也无论什么我们对其他人做什么，最终都必须回到“我们是人”这一点上来。

教学的时候，我极力关注的是临床医生的人品。我们的交流对象是其他的人。我们必须能够懂得自己，爱自己，能够看、听、触摸和理解我们看到的東西。我们必须能够创造环境，让自己被看到、被听到、被触摸到，被理解^①。

这段话让我理解了这些信件另一头的人，他们正在焦急地等待审阅结果。我决定再一次尝试阅读。

我重新阅读了编辑的信，其中说明了作者和我都是匿名的，这样审阅就可以做到“准确而公平”。我忽然震惊了，因为这样我就不能看到、听到、触摸到甚至是理解其他人——在所谓把人和任务区分开来的幌子下，彻底地割裂了人与人的关系。任务是什么？在编辑看来就是，我必须“裁判”论文，决定“胜者”和“败者”。

这样的匿名审读是建立在人类交往的惩罚/奖励模型之上的。它假设作者都有报复心理，如果我给他们不好的评价，他们就要想法伤害我；它假设我会担心评阅的后果，所以必须匿名才能说实话；而且我保证不了公平，如果知道作者是谁，肯定不会给出真实的评价。

① V. Satir 和 M. Baldwin, *Satir: Step by Step* (Palo Alto, Calif: Science and Behavior Books, 1983), 第 227~228 页。

我迅速认识到，之所以会遇到问题，是因为我不能接受这个问题的惩罚/奖励型定义。我不想继续猫捉老鼠的游戏，于是写了一封信给编辑，告诉他们，这个样子我没法完成任务。我提议，如果作者希望我能给文章帮点忙，最好能与我直接沟通。有两名作者接受了我的建议。他们写出了两篇更好的论文，我则多了两位感激的同事，以及另外一点经验：

经验 10：如果你是领导，以平常心对待他人**就是**你的任务。在此之外，没有其他值得完成的任务。

补充一点：老鼠狡猾地逃走了。

思考题

1. 你上一次尝试用威慑来领导是什么时候？结果如何？
2. 你上一次努力把某个任务转换为更擅长应付的技术任务是什么时候？结果如何？
3. 你是否有这样的经历：先把任务看得比人重，然后后悔？或者把人看得比任务重，然后后悔？
4. 人们与你共事以后有什么变化？
5. 人们为你工作以后有什么变化？
6. 你一般逃避怎样的环境？你通常是怎么逃避的？
7. 你是否会被与自己行为方式相同的人所激励？

12

帮助其他人会发生的问题

人不可能去做他希望为别人做的每件事，这道理似乎众所周知；许多顾问却难以接受这个现实，做出取舍。

从自身利益出发，顾问们应当直接而明确地估计一番，自己真正能为客户提供多少帮助。

——Eugene Kennedy^①

On Becoming a Counselor

全面模型认为，领导力是一个过程，它创造出能让人发挥出更大能力的环境。这是个让人着迷的定义，因为大多数人都希望帮助他人，而创造让人发挥更多能力的环境正是帮助他人的办法之一。然而创造有帮助的环境却没有这么简单，在这一章，我们会探讨一些原因。

① Eugene Kennedy，美国著名的非虚构类畅销书作家，他的作品 *On Becoming a Counselor* 是关于自我了解和测试领域的经典读物。——译者注

帮助是本能吗？

我们已经看到，解决问题的领导方式关注的是过程，也就是事情完成的方式。在我们的社会里，工作的内容似乎是困难的，所以应当留给专业人士。相反，过程则是所有人都应该知道的。教师能上岗，是因为他们懂得学科知识，而不是因为他们懂得如何上课。程序开发小组的领导之所以受到任命，是因为他们的技术够好，至于领导技巧，任何人都可以自然而然地学会。

这种迷执能延续，是因为总会有人看起来没花什么工夫就获得了关于过程的技巧。有人不用正式培训也能学会编程，也有人自然而然就知道怎么帮助他人。这样的人当然不错，但是他们是否比那些必须通过刻意努力的人**更优秀**？惩罚/奖励模型引诱我们做出这种判断，所以我们羞于承认学习付出的努力。

我们的羞愧可能可以解释，为什么人们开始相信工作可以与人区分开。如果我们开始理解 Eugene Kennedy 说的“人不可能去做他希望为别人做的每件事”，就会为自己能力不够而羞愧。如果假装工作可以从人身上抽象出来，我们就能把交流合作的失败掩饰为**机械性的失败**。举个例子，说“程序不能按时交付”就比说“我没有那么好的技术来帮 Jack 成为一个更好的程序员”要容易。

“帮助是本能”的迷执产生了一个恶性循环。希望与其他人一起工作的人通常缺少这方面的实践，无怪乎他们不了解帮助。我希望在这一章里破除这个迷执，给技术领导提供他们需要学习的，关于创造有帮助的环境的一些经验。

努力提供帮助：训练

为了给潜在的技术领导实践机会，创造对他人有帮助的环境，我们设计了下面的训练：两个小队，都要给出一个创新的设计，之后用 Tinkertoy 玩具^①来实现，最后写文档记录这个设计。他们所不知道的是，稍后两队交换设计文档（不包括图片），互相实现对方的设计。

① 这是 Hasbro（孩之宝）出品的欧美经典益智构建玩具，共有 200 个部件，包含有直杆和各种接头，可以拼装成各种不同的图案。——译者注

计。队员只能通过纸上的信息来交流。所以，这个试验完成之后，我们就能分析为对方队伍提供帮助的各种努力。

我记得，在某次试验中蓝队设计了一个抽象的结构，我担心绿队可能做不出来。所以希望降低绿队的难度，这样就不用放弃整个试验。

我小心地建议他们：“或许取个好名字会有帮助”。蓝队想了想名字，最后确定为 Inert Toky，这是重新编排 Tinkertoy 之后的结果。这当然很有创意，但是我怀疑 Inert Toky 能否帮上绿队的忙，我不敢想象他们的反应。

稍后，蓝队和绿队交换了设计，蓝队开始搭建绿队设计的绞弦琴，蓝队成员 Alex 忽然说，“他们肯定做不出我们的 Toky。”

“为什么呢？”Cassie 问。

“因为我们没有把蓝绿色的塑料插片从模具中的废零件上拆下来。”

“然后？”

“噢，如果你看看他们的绞弦琴，你会发现他们已经拆掉了那个插片。拆下来就不能复原了，所以他们做不出 Toky。”

“可能我们可以把自己的插片给他们，跟他们交换。”Cassie 转过头，看我是否同意。

“你知道规则，”我提醒说，“只能写纸条交换信息。”

“交换工具可以吗？毕竟这样只是让他们知道自己没有合适的零件来搭 Toky，不会有太大帮助。”

“好吧”，我同意了，希望能帮上他们的忙，“如果绿队书面回复容许交换，那就没问题。”

Alex 和 Cassie 写了一条消息，我拿给绿队的时候看了一眼：

亲爱的绿队：

可以的话，我们非常乐意与你们交换零件。Inert Toky 需要一些神秘的零件。

爱你的，蓝队

收到这条信息，绿队不能确定它的意思。他们并没有明确反对交换零件，但是他们已经开始搭建 Inert Toky 了，而且不希望中断。

Nils 问我，“他们为什么要交换？”

“我只负责送信，我怎么知道呢？”

“可能是我们‘不确定’的部分，” Vinetta 建议说，“我告诉过你，他们可能不知道自己缺少了顶盒和橡胶圈。”

“这问题不用再说。显然，只要他们明白这是绞弦琴，就会知道的。”

“可能他们没有橡胶圈？这套小工具里没有那些玩意。”

“好吧，” Nils 说，“我觉得没必要这么做，但是我想，我们还是应该努力帮助他们”。他在蓝队的纸条上跟着回复：

亲爱的蓝队：

我们非常同意交换零件。1号套件的零件在罐子里。

绿队

蓝队也弄不清楚这条信息的意义，而且他们似乎没有注意到，绿队的回信里没写“爱你的”。“他们是要交换一些单独的零件吗？” Cassie 问，“这样做可以吗？”

“我看，他们是在要求交换完成的模型，” Alex 问，“能这样做吗？”

“不行，”我说，“交换模型，就达不到这个实验的目的了。”

“那好，” Cassie 说，“但是时间越来越少了。”他在绿队的信息下跟了一条，交给我。然后，他从钱包里取出 25 美分，在我面前晃了晃：“如果你能在 3 分钟内把这条消息传过去，再带来回复，这小费就归你了”。但这点钱显然不够多，于是我在走廊里停下来，看了看这条消息。

上面的信息不够清楚。我们希望交换 Tinkertoy 工具箱。

是否愿意？如果是，请把你们的零件送过来。

最后，Cassie 匆匆忙忙也忘了写“爱你的”，但是绿队没有注意到。“看看，” Vinette 说，“他们不明白自己已经拿到了需要的所有零件。我们不能交换整套零件。我们没有时

间停下手中的事情重新来过。”

“现在，” Nils 说，“你接着干活吧，我来告诉他们”。于是他又跟了一条：

我们的 Tinkertoy 零件包含了绞弦琴所需的全部零件，没有多余。我们只关心 Inert Toky 的全部零件，不用别的。

Vinette 读了这条消息，在下面加了一条：

注意：顶盒和橡胶圈就是“不确定的部分”。

或许她不应该加这条的，因为 Alex 看了很不舒服。“他们觉得我们是傻瓜吗？我们两分钟就看出这问题了，但如果我们不告诉他们，他们永远也不会知道我们的插片没有拆下来。”

“或许我们不应该再努力了”，Cassie 提议。

“不，不告诉他们对他们是不公平的。我再试一次。” Alex 一边说，一边在下面跟了一条：

现在不可能复原了。如果不交换，你们就完不成 Inert Toky。

我不知道这句话具体是什么意思，Nils 也是。“他们这是在威胁吗？”

“我看不是，” Vinette 说，“可能他们觉得我们不够聪明，做不出来？”

“如果是这样，” Nils 说，“你可以告诉他们，死守着 Tinkertoy 就好了……”

“很抱歉，”我说，“但是我不能传话。你得写下来。”

最后，Nils 想了想，还是写几句招人讨厌的话，这样以后就不再有字条往来。我确实听到了一些对整个事情来龙去脉的分析，但它们的意义并不大。

关于帮助的一些教训

单独来看，这些事件只是让人发笑，尽管其中的挫折和愤怒是真实的。同样的事情每天都发生在将要成为领导的人身上。细节或许有区别，但本质从未改变。开始是真诚希望提供帮助，经过一系列混乱的沟通，最后变成情绪化的谩骂，结果事情变得更糟。

这次实验的唯一特殊之处就在于，依靠旁观者和书面纪录，我们有机会来回顾整个事件。如果只是人对金钱、权力或是其他个人利益的追求受到阻碍，他们的动机就很容易解释。但蓝队和绿队只是希望帮助对方，我们能从他们的困境中学到什么呢？

第一条经验是：

希望帮助他人可能是高尚的动机，但这不会降低帮助的难度。

蓝队觉得，自己希望提供帮助，所以这应当很容易实现。于是他们没有认真对待最开始的信息，结果奠定了整个事情的糟糕基调。

第二条经验是：

如果对方不希望接受你的帮助，无论你多么聪明、多么出色，都不能成功地帮助他们。

如果蓝队明白自己身上问题的实质，绿队可能就会欢迎他们的帮助。但是因为缺乏理解，他们误解了蓝队的好意，最开始时以为蓝队要求帮助，后来以为是在低估他们的能力。

蓝队的错误开头告诉我们第三条经验：

有效帮助的开始，只能是双方都同意的对问题的清晰定义。

有意思的是，蓝队认为绿队是在挑衅，但他们从没想过自己的好意也可以被理解为挑衅。绿队也是这样。解决问题的行家常犯这种激励错误：明明给其他人提供的指导和帮助，却被当成挑衅。

要避免这种错误，可以反问自己是否需要这样的帮助，如果你不能百分百肯定对方需要帮助，最好还是小心行事。因为你不能完全确认对方是否需要你的帮助，甚至不能确定，对方是否明白问题，第四条经验就是：

一定要多加检查，确认对方是否需要你的帮助。

最简单的办法就是问对方是否需要帮助，但是两队都不屑于明确提问。

对这两个队来说，随着试验的进展，情况发生了改变，问题的定义随之改变。等到他

们发现帮助需要付出什么样的代价时，主意就改变了，所以第五条经验就是：

即便人们承认他们需要你的帮助，这种承认也是会变的。

承认你不慷慨并不是坏事，如果这样能够阻止事情变得更糟，就更应该这么做。

第六条经验看来很难让一些领导接受。这些人提供帮助的时候，似乎觉得违背约定——即便本身并没有明确约定——就是自私自利。他们好像没有认识到，提供一点帮助，就期望获得一点回报。所谓圣人，一般都是去世后获得的名号。

希望帮助其他人的人，通常都希望有所回报，虽然他们可能并没有觉察到这一点。

具体到上面的试验，蓝队担心绿队可能做不出自己的模型，也就是说，学习班上有一半人看不到自己的作品。如果他们这么写第一条消息，整个事件可能就截然不同：

我们在搭建 Inert Toky 时走了弯路。这个错误可能会给你们添许多麻烦，因为你们必须用到一个特殊的零件，而现在你们没有。我们很希望看到你们能重建 Toky，但是按照规则，我们不能提供这个零件，除非你们同意交换套件。你们是否愿意帮我们个忙，交换套件？

当然，事后我这么说很容易，但我又做了什么呢？我建议他们给 Inert Toky 取个名字，我修改了规则，容许他们交换工具，但是我却没想过自己是什么动机，这也是一点经验：

大多数人都知道，提供帮助的人也是自私的，却又认为自己是例外。

在信息往来中，绿队的反应表明，Inert Toky 这个名字造成了问题。“我们认为，他们希望取个卡通名字，给我们一点麻烦。” Nils 说。这类反应很典型。

提供帮助的好意，却往往会被视为干涉的企图。这一点经验有两方面应用价值：你希望提供帮助，却遇到抵抗；你觉得某些人试图干涉你的工作。下面这条经验可能最重要：

无论看起来多奇怪，大多数人其实是希望帮助他人的。

这不是说，他们就应该成功，或者你必须接受帮助；而只是说，你可能更能够理解，他们的举动从何处来。

帮助与自尊

我回头看看所有这些纸条，很是震惊；因为我发现，第一条信息之后就没有出现“爱你的”这个词，没写出来，也根本没这个意思。这让我想起了黄金律^①，我见过两种不同的表述：

己所不欲，勿施于人

你要爱邻人，像爱自己一样

第一个版本通常意译为：

帮助你身边的人

根据我自己关于帮助和被帮助的经验，我喜欢用另一种表述：

帮助你身边的人，必须是在这样的情况下：如果你是对方，也希望获得帮助；而且要按照你希望被帮助的方式来做。

我们希望获得怎样的帮助？我不想要出于怜悯的帮助。也不想要出于自私的帮助。在这些情况下，施与帮助的人对我本人毫不关心。我希望其他人对我做的就是对我的爱——当然，不是浪漫的爱情，而是真正的人性关怀。

所以，如果你希望激励其他人，无论是直接激励，还是通过创造能给人帮助的环境，都必须首先让他们相信你关心他们，而唯一让他们信服的办法就是真正的关心。人们可能会在关心的问题上受骗，但是不会一直受欺骗。所以，黄金律的第二条就是，“你要爱邻人”，而不是“假装爱邻人”。别骗自己。如果你不真正关心自己所领导的人，就永远也不可能做好他们的领导。

我没法教导你如何关心别人——无论关心的是普通人，还是具体的个人，但是我知道，如果你不关心自己，就根本不可能关心其他人。黄金律没有说，“即便你觉得自己是条可鄙的虫子，也要爱邻人。”爱他人——也就是帮助和领导他人——的能力，建立在爱自己的能力之上。

^① Golden Rule，见《圣经·新约》，马太福音 7:12。——译者注

我们刚看到，帮助他人的努力并不一定会成功。如果帮助他人时陷入困境，你对自己的感觉会决定你的反应。如果你关心自己，你就能经受住磨难，必要的话甚至会放弃项目而不殃及自我。如果你觉得自己没那么重要，就得学会保护自己。你可能在需要坚持帮助他人的时候选择放弃；但是，也可能在自己的帮助被证明为对他人、甚至是对你自己不利的时候，仍然坚持下去；你还可能为自己开脱，怪罪帮助的对象。

如果你的自尊心不够强，你激励他人的每一点努力都会遇到阻力。在你帮助他人以前，最好在自己身上多花点工夫，下一章要说的就是这个。

思考题

1. Eugene Kennedy 在 *On Becoming a Counselor* (第 14 页) 中谈到“在历史上，有多少悲剧是由坚定的好心人引起的——他们眼中善意的光芒，绝难掩盖偏执的后果。好心人常是这样，他们照自己的意愿对他人行事。所以，做好事也有可能是不惜代价、一厢情愿地施与。”你希望成为领导来帮助其他人吗？你怎么能知道，自己确实在做好事，而不是一厢情愿地施与？

2. 回忆有人希望强加给你一些帮助的情形。你当时感觉如何？是什么反应？

3. 你现在是否处于帮助关系中？如果是，你的那份契约是什么？对方的那份契约是什么？

4. 想想你最近经历的一些帮助人的情形，你希望从中获得什么？如果可能，回忆若干情形，看看能否找出一个模式。

5. 仔细看看你认为很难依照黄金律来交往的同事。你觉得这个人身上的哪一点最难接受？你身上有类似的地方吗？

6. 回忆一下，最近发生的，人们似乎有意阻挠你工作的情形。想一想，如果他们真诚地希望帮助你——即便这种努力事与愿违，会怎样呢？如果可能，跟这些人谈谈，听听他们的说法，明白他们想做什么。

7. 白金定律说，“以眼还眼，以牙还牙”。同是作为帮助其他人的实用指南，它与黄金律有什么异同？如果你不愿做他人想要的事情，结果如何？

13

学会激励他人

为什么要从这本书里学习交朋友？为什么不去研究有史以来最会交际的人的做法？这个人是谁？你可能明天早晨在街上遇到他。距离十英尺之内，他就开始表达友善。如果你停下来，他可能会表明自己多么喜欢你，让你大吃一惊。你知道，他的热情背后没有什么隐密意图：他不会向你推销房产，也不会跟你结婚。

——戴尔·卡耐基

《人性的弱点》

自尊心对他人影响的重要程度，当然是个值得探讨的话题，但是技巧呢？即便你不怎么满意自己，大概也会认为有些指导原则能给你力量，让其他人照你的想法去做。

可能确实有这样的原则，但我坐下来写这一章的时候，发现自己没法思考任何一个看起来重要的问题。关键不在这里，关键在于我不知道自己为什么会这样。我试了几十种方法来写这一章，似乎无一可行。最后我决定，从承认自己确实有许多问题动笔。这招奏效了，于是有了这一章。

保持真诚（无论你是否刻意）

在寻找本章的写作灵感时，我看了一眼戴尔·卡耐基的《人性的弱点》。毫无疑问，这是任何时候都畅销的励志书，它在畅销书的榜单上呆了四十年以上，带出了十来种跟风之作。要寻求灵感，还有哪本书更好呢？

我十岁的时候，家里就有这本书。那时候我读过家里的所有书，当然也包括这本。但我没什么印象，甚至都不是没什么印象，而是有些反感。四十年来，只要有人提到戴尔·卡耐基或是他的书，我总是不屑。

几年前的一天，我在科罗拉多州的 Rawah Wilderness 的一间猎人小屋等待持续三天的暴风雨过去，这时候我发现了一本破旧的《人性的弱点》。我想，读读这本书，衡量一下我这四十年的变化，肯定是件有意思的事情。

因为希望尽快知道结果，我马上翻到书中的法则总结部分，看到“微笑”或是“让其他人觉得重要——真诚地这样做”的时候，我勃然大怒了。

为什么生气？看来，我大概应该从自己见过的最成功的伪君子那里学到了这条原则：

保持真诚（无论你是否刻意）。

对我来说，通过背诵某些法则来学习如何结交朋友、影响其他人是最恶劣的伪善，我不想跟这种人打交道。第二糟糕的事情就是，阅读一本传授这些法则的书。而最最糟糕的事情，当然就是写一本这样的书。

生存规则

我气得差点要把这本书再放上 40 年，但屋里只有这本书，所以我坚持读了下去，而且庆幸自己这么做了。

从头阅读这本书，我的看法就改变了，这正如作者的期望。我注意到的第一点就是，无论卡耐基的一千五百万读者有什么想法，卡耐基自己是真诚的。即便我们没见过面，他也给我这样的感觉：他真诚地希望帮助我结交朋友，影响其他人。

显然，这四十年来我有了些变化，因为我的感觉与十岁时的不同了。十岁的时候，我学到一条严酷的规则：

不能相信那些说要帮助自己的人。

这规则是从哪里来的？我不清楚，但是我很惊奇自己有这样的规则。我们在本书第10章看到过沟通的详细过程，每个人都有一套跟人打交道的规则。这些“生存法则”中的一部分是我们成人之后明确学到的，譬如，你是银行家就该穿什么衣服，你是战士就该向谁敬礼。但是，我们的大多数生存法则出现的更早，有些甚至早到我们记不清楚是有意识学到的。

这些规则来自一个时期，那时候我们要生存就必须依靠恰当的交流，所以它们总伴随着强烈的情绪。因为那个时候，我们还不清楚世界是怎样运行的，我们往往认为它们不是“学到”的规则，而是通行的真理。如此就不难理解我的这条规则了：

提防那些传授普世真理的家伙。

正因为如此，我非常排斥戴尔·卡耐基所说的领导力。

元规则

解决问题的领导必然关心元规则，因为他们对思维有着强烈的影响。如果你要激励某人以另一种方式工作，而此人的原则就是质疑掌权的人，你就会遇到困难。理解这样的原则，有助于你与这个人沟通。

某些规则——譬如我的那条告诫自己“提防传授普遍真理的人”的原则——具有双重的重要性。所以说它双重重要，是因为它是关于规则的规则，或者叫**元规则**。元规则**决定关于规则的思维**，也就决定了我们学习新规则，或是放弃旧规则的意愿。因此，元规则决定了我们改变与其他人交流方式的难度。

我十岁的时候就受到自己元规则的限制，所以一直看不起戴尔·卡耐基的书和他的学习班，或是关于人际交往的任何书、任何学习班。在我改变与他人交往的方式之前，我必须学会认清自己的生存法则和元规则，以及如何进行转变——如果我愿意的话。

即便不是刻意而为，生存法则也可能变化，但如果没有这些显性知识，这种变化可能需要很长的时间。我花了大概 40 年来改变我的法则：

不要相信自称想要帮助你的人。

根据长期以来与他人打交道的经验，这条规则逐渐转变为：

可以信任那些说要帮助你的人，因为即便你错误地相信了某些人，你也能够照顾自己，生存下去。

于是，我可以继续阅读戴尔·卡耐基。

化规则为指导

假设你最近升任一群程序员的领导。你自觉干得不错，管理层的一项调查却显示，手下人觉得你“专横傲慢”“干涉太多”“不会分派任务”。你可能会受伤害，会生气，会对自己说，“我只是想帮点忙。”

你可以跟组里人谈话，解释你只是想提供帮助，但是你意识到他们可能把这看成新的干涉。这时候你或许应该从自己身上想点办法。有可能，你的愤怒和所受到的伤害，意味着你违反了某些深层次的、要求你施与帮助的生存规则。这条生存规则似乎阻碍了你成为高效有力的领导，所以你不希望等上四十年，让它自然转变。相反，你可以逐步转变它，把它变成更有用的**指导**，而不是单纯的**规则**。

第一步：明确清晰地表述规则

对某些人，这规则可能是

我必须帮助所有女士。

对其他人，它可能是

我必须帮助所有年轻人。

假设你的规则是

我必须时刻帮助任何人。

这就是转变的起点。

第二步：明确这条规则的生存价值，与自己的无意识心理^①相协调

说出“我必须时刻帮助任何人”的生存规则之后，你的第一反应可能就是摆脱它，但即便你这么做了，也是犯了大错。我们来看看原因。

每条规则的背后必有一条理由。如果你能清晰、容易地找到理由，改变规则就相对简单了。例如，我开车的规矩是“靠右行驶”，所以在英国或澳大利亚开车时，就不容易转换为“靠左行驶”。但这关系到我的生命，所以几天后，我开起车来就和当地人一样了。

你可能觉得，改变驾驶习惯比改变某些其他规则更迫切，因为有时候仅仅走错方向也会要了你的命。但对大多数行为来说，部分改变的后果并没有那么糟糕；但许多人放弃他们改变规则的努力，是因为他们相信一条元规则：

要么全部都改，要么一点不改。

如果规则背后的理由不够清楚，照这条元规则来转变就太过冒险了。规则背后的理由可能隐藏在过去，当时它确实事关生死。我们不会有意识去想：“如果不帮妈妈整理好这些玩具，她就不会爱我了，然后我会饿死。”这些幼稚的想法可能湮没在纷繁的过去了，而且会被它们附着的强烈感情所取代，就像我们害怕如果不随时帮助所有人，就有可怕的事情发生。

所以，与其在精神分析学上花七年来找到规则背后的理由，还不如简单地告诉我，这条规则能让我生存，所以我不打算放弃。我会保留它，在合适的场合应用。我可能会新增一些规则，但我需要的时候，旧规则仍然在那里。

这个新想法融入了你的无意识心理。它会一直影响照料你。例如，你在交谈，或是想其他事情的时候，它能替你开车。如果你有那种经验——下意识地开车到了你要去的地方，

^① unconscious mind，不是“潜意识”，而是“无意识”，它是心理分析理论中的一个精神领域，包含不受知觉作用控制但经常影响有意识思想或行为的心理构成因素，如记忆或受压抑的欲望。——译者注

你就会明白，无意识确实能够感知并理解你的意识发出的指令。但是，它不会威胁你的安全。

在这个规则转变的过程中，重要的是，每一步都要尽可能安全；如果结果对你不利，你的无意识就会抵制。在转变的每一步，无意识可能不会面面俱到地跟你沟通，但是你身体的感觉会告诉你，是否该继续下一步。

第三步：给自己一个选择

一旦无意识确认到总是有安全的路退回到旧规则，你的新思维也就基本形成了，这时候，旧规则成为一种选择，所以，你可以选择在任何情况下是否要应用它。也就是说，你现在可以把规则的形式从命令变为选择。例如这条规则：

我必须时刻帮助任何人。

的潜台词就是“我无所不能”，也就是说时刻都能执行。对某些人来说，这条原则就是，既然我必须时刻帮助任何人，如果我帮不了某些人，自己身上肯定出了问题。

照第三步，把这条规则从命令变为选择：

我可以时刻帮助任何人（如果我愿意的话）。

第四步：从确定性到可能性

转变某条规则的时候，你总是会遇到它蕴含的其他规则。没有人是无所不能的，当然，也没有人期望自己无所不能，但是有人有这样一条原则：

我必须随时随地照这条规则做。

只要有这种“极致（perfect）”原则在，你就没法跨越自己的“帮助”规则转变过程中的这四步。这样的话，你应当暂时中断转化过程，专门处理“极致化”原则，或者是其他阻碍你过程的规则。

一旦处理完毕了这种笼统的“极致化规则”，转变的下一步就是把

我能时刻帮助任何人（如果我愿意的话）。

变成

我可以在**某些时候**帮助任何人（如果我愿意的话）。

这个表述同样有极致化的问题，所以要进行下一步。

第五步：从通用到非通用

没有人能时刻保持做到极致，所以应当摆脱这种通用性，把倒数第二条规则改为

我可以在某些时候帮助**某些人**（如果我愿意的话）。

到了这一步，下面的任务就相对容易了，你要做的就是决定在**什么时候**帮助**哪些人**。

第六步：从普遍到特殊

到现在为止，改变的意义在于让你明白，你自己有选择，所以要警惕你的其他规则，创新的第三大障碍是，“只有一条正确的道路”。要避免误入“唯一正确答案”的歧途，就要努力确保你能给出至少三个例子，例如：

我能在某个时候帮助某些人……

他们明确要求我的帮助

我有能力帮助他们

我有资源帮助他们

帮助他们让我感觉很好

我选择帮助他们

我能承受帮助失败的结果

依靠从 Virginia Satir 那里学到的方法，我完成了这个特殊的转变，还帮助几十位领导完成过。结果通常是，关于干涉的抱怨减少了，自主完成任务的能力提升了。对妨碍领导有效与其他人沟通的许多生存规则，我都运用了这个转变方法，它有效，但也有缺陷。有时候，我们会忘记使用它。

我觉得下面的办法很有用：转变一旦完成，就把步骤写下来记在日记里。之后我有实践机会时，就会翻开日记，看看自己现在做的怎样。这满足了我对自己无意识的承诺，而

且提醒自己并不完美。例如，我可能会发现，某些情况应该进行修正，或是应该说的更清楚。

例如，有了一些经历之后，我可能让这个表述更加具体：

帮助他们让我觉得很好

变为

我们两个人可以达成一份公开、明确而有限的合约来进行帮助，我对这个合约很满意。

真诚地关心他人

卡耐基的另一条原则很简单：

真诚地关心他人。

没有这种真诚的兴趣，任何行为——例如微笑，记住其他人的名字，或者给其他人重要人物的感觉——都只是虚伪的伎俩。我认识到，自己十岁的时候已经有了一套生存规则，妨碍我真诚地关心别人，使我没有认真对待卡耐基说的“微笑”。我知道不真诚的微笑是什么样的，所以只要有一点点不真诚，我都受不了。我不想记住自己不喜欢的人的名字，也不想听那些人谈论他们自己，更不想配合他们的兴趣来谈话。

总的来说，我不想让他们觉得自己重要，因为在我心里我没感到自己有多重要。卡耐基说要关注其他人，但是 Virginia Satir 说得更好：自尊是你存在的核心。戴尔·卡耐基可能没有明确说这一点，因为他对于自我价值似乎有相当程度的认识，而且信心十足。同样，他似乎也有一条关于“自私”的生存原则，其证明是，他赞同：狗的动力完全来自直接兴趣。我知道，我的狗 Sweetheart 很爱我，但是我从没幻想过它会耍花样骗取 Milk-Bone 狗粮。

我们许多人都有这样一条元规则：

不要自私。

因此，如果我们把时间花在自我发展上面——譬如读杂志、锻炼身体、转变我们的生

存规则，或者仅仅是回忆某次谈话，就会有负罪感。但是，要成为解决问题的领导——也就是能让其他人发挥更多能力的人——我们必须在三个方面“自私”。就像精神病学家 Nathaniel Branden 已经发现的：

如果你回头看人类的发展史，看看我们从洞穴中走出来，步入当今文明的历程，再看看那些实现这种进步的天才、有胆识、有勇气和有创造力的人——你肯定会震惊于这个事实：真正为我们做出贡献的人，他们的生活主要献给了发现和实践自己的“使命”——艺术家、科学家、哲学家、发明家、实业家，他们的生活轨迹就是一种自我发展（自我实现）^①。

你应该在什么时候，以什么理由阅读卡耐基

如果你的自尊心够强，就能从《人性的弱点》中学到很多成为合格激励者的知识。你也可以用卡耐基的书测测自己的自尊心。如果你像我十岁时那样非常排斥这么做，你内心的某个地方肯定在以某种方式表述一条生存原则：

我没什么大用。如果你有这种意识，就会表现出来，被鞭子抽过很多次的狗也会让人看出来。

这样的狗不会照卡耐基的方式向你致意。它不爱自己，也没有什么特殊理由去爱人类。所以，即便它小心翼翼地耍些花样来讨好你，你也不太可能给它一丁点狗粮。有些人会出于同情，施舍狗粮给被鞭抽的狗，但是，你难道希望自己用这种方式影响他人吗？

如果你想要学习激励其他人，最好的办法就是转变你的生存规则，别再认为自己没价值，没能力，好像一条被鞭子抽过的狗。你不妨从这里开始：把“我没什么大用”转变为更有意义的指导规则，例如：

我确实和其他任何人一样有价值。

它确实有用，而且不需要太多技巧。

① N. Branden, *The Psychology of Romantic Love* (Los Angeles: JP. Tarcher, Inc., 1980), 第 55～56 页。

思考题

1. 在你逐渐弄清自己生存规则的时候，在日记里记录下它们。选一条生存规则，将其转化为指导规则。
2. 做一个练习的时候，你是否遇到了其他元规则？如果是，将它转化为元指导规则。
3. 阅读戴尔·卡耐基的《人性的弱点》，找到适合你的规则，将它们转变为指导规则。
4. 身为领导，你可能发现，你希望帮助其他人化规则为指导。在你深入提供这种帮助之前，找一个可以交换规则列表的朋友，互相帮助把规则转变为指导。

14

力量从何处来^①

在战场上，军队战斗力的四分之三在于士气。

——拿破仑

许多人很难接受这个观点：有了自尊，影响他人就不是问题。缺乏能力的人往往认为，能从某些外人那里获得自己缺少的元素，一旦自己拥有了这样神秘的钥匙，就会在瞬间强大起来。这想法很危险，因为它阻挡了这些人的视线，妨碍了他们领导力的提升。如果这些人遇到某些变化——譬如担任领导职位，可能会因此失去某些已有的权力。

这一章我们来看看，关于力量，解决问题的领导应当知道什么，尤其是力量从哪里来，到哪里去。

作为关系的力量

力量的来源，是个极富争议且难以捉摸的问题。毛泽东说，枪杆子里面出政权^②，但

① “力量”的原文为 power，一些场合也可译为“权力”。——译者注

② 原文直译为“只有枪炮能产生力量”。——译者注

拿破仑说，只有四分之一的力量来自暴力。除暴力之外，力量还有哪些来源？对这个问题，每个人都有自己的看法。

我记得，我曾中途退场某次乏味的计划会议，因为自觉无力完成任何事情。会议结束之后，主席来到我的办公室，指责我不负责任地滥用权力。无论发生什么，他绝没有胆量起身退席。对他来说，必须拥有足够强大的力量才敢退席，而对我来说，退席说明我无足轻重。我认为，他能当上主席，因此显然掌握了所有力量。

其实我们都错了，因为我们都觉得力量是“拥有”的。其实力量不是所有物，而是一种关系。我觉得主席有力量，是由我与任命他的机构之间的关系决定的。我依赖于这家机构，它可以切断我的生存命脉，所以它的力量必定很强大。依赖程度越低，机构的力量就越小。我不滑冰，所以我没觉得全国旱冰协会有多少力量。

主席觉得我有力量，因为他把我看作电影银幕，把他自己的处境投射到我身上。如果我退场竟然不需要他的许可，他就以为我有不小的权力。如果当时退场的是位女士，主席可能会认为这是“怕事”。他也可能觉得怕事退场不只是这位女士的事情，相反，他会从自己对女性的印象出发，认为这是普遍的行为。

来自技术的力量

技术领导有自己特殊的力量观。我尤其记得一次争论，当时，我们一群人在吃晚饭，准备过会儿去看电影。“力量来自地位，”Austin 第十次重复，“我没升职的时候，在公司就是做不成某些事情。”

“不对，”Kavan 说，“我升职之前，凭技术能做成一些事情。现在却做不成了。”

“你们说的我都不同意，”Inabelle 说，“你在下层做事时，技术能力可能有帮助，但如果你没什么个人力量，升职不会带来任何好处。”

“听我说，”我打断了他们，“我现在要动用个人力量来暂停争论了，如果我们不快点，就赶不上开场了。”

电影的名字是“E.T.”，讲的是外星生物遇到地球人的故事。故事开始时，我还在想力量的事情，它肯定影响了我看待 E.T. 所处困境的角度。当它的宇宙飞船匆匆离开地球时，E.T.

却被遗忘了，这是丧失了力量的绝好例子。

E.T.赤身露体、没有工具。他落在一个陌生环境里，与家乡的距离以光年计。这些已经足够糟糕了，而有人还在打他的主意。整个美国政府都想要抓到 E.T.，然后像解剖实验室的青蛙一样解剖他。这样一来剧情就确定了：力量的博弈，一方是在地球上最强大的国家，另一方是迷失方向、赤身裸体、模样古怪的小生物。

看 E.T.你不会想睡觉的。从一开始，我就愿意赌 E.T.会赢，政府永远不会有机会。我知道这个，看电影的每个孩子都知道。而这部电影的乐趣就在于，在电影里，政府的人都不知道这一点。

电影看完，我们回到了先前的问题。Austin 很迷惑：“你怎么知道 E.T.会获胜？我觉得政府掌握了全部的力量？”

“但是 E.T.的个人力量更强大。” Inabelle 回答。

“不是个人力量，” Kevan 更正：“E.T.的科技更先进。”

“个人力量？技术？它应该叫魔力！它是超现实的。”

“不是超现实的，”我说，“只是还没有认识而已。”

“你说的是什么意思？”

“这叫作 Clarke 第三定律^①：任何足够先进的技术都与魔法无异。”

Kevan 插进来澄清：“就好像程序员和主管。对我的主管来说，我的技术简直就是魔法。”

“噢，那也只是一种方式而已。” Austin 反驳，“我们当主管的有许多组织力量，而你们程序员不明白。我们可以调动资源来做成事情。你们不能低估这一点。”

“你这话听起来和电影里那些官僚一个样。”

“不许扣帽子，”我说，“Austin 和他的主管之所以沮丧，是因为程序员没有按照他们

① 阿瑟·克拉克（Arthur C. Clarke, 1917—2008）是英国著名科幻作家，同时也是著名的科学家，以及国际通信卫星的奠基人。——译者注

的游戏规则来玩这个力量游戏。程序员可没有参与权力斗争，他们只是想写程序。E.T.也没有参与权力斗争，他只是想回家。一旦 E.T.决定要回家，政府就没什么力量了。”

“但是程序员的力量来自何处呢？”Austin 想要知道。

我解释道，维克多·雨果曾说过，一旦属于某种思想的时代来临，这种思想就是世间最强大的力量。在我们的时代，这种思想就是技术，尤其是信息处理技术。程序员借助这门技术的力量，正如同 E.T.借助一些神秘的生命力一样。唯一的区别在于，E.T.知道自己在干什么，而程序员通常没有明确的意识。一般程序员都觉得技术力量是理所当然的——当然是在它消失以前。

“结果等他们当上主管，”Kevan 说，“脑子就不够用了。”

“Kevan，我觉得你对力量的看法太乐观了，所以你不理解为什么程序员决定接受领导职位——‘有权力的职位’——之后通常会损失力量。”接下来我开始解释“关系即力量”。

专业技能就是力量

Kevan 不高兴了：“我觉得这太抽象了。你们只是不承认，我这样的专业程序员拥有一些你们没有的力量。”

“你确实有一些东西，但只是**专业技能**，不是力量。你从专业技能中获得的任何力量，都构筑在你和其他某些人之间的关系之上。如果你是登山队的领导，那么你的编程技能不会带来任何权力。”

“但我带领的不是登山队员，而是一组程序员，所以我的专业技能**就是力量**。”

“对你所在的这个小组来说可能是这样，但是不会对所有小组都成立。因为它完全取决于领导和其他组员之间的关系。”

“举个例子呢。”

“我来试试，”Austin 说，“如果组里的人都是初级程序员，你的专业技能会给你不小的力量，但如果其他组员都是专家，你的专业技能对他们来说就没那么重要。这时候他们

会更加注重组织能力，就如同多争取一台终端，延长时期，或是争取到更有意思的任务。”

“我可能得向你道歉，Austin。我现在发现，大家说的都没错，情况真是复杂。”

“关于力量的想法，总是会很复杂的。”我说，“因为人们不习惯于从关系的角度看待力量。”

“就好像我从普通组员升职为小组的领导那样？我确实损失了力量，所以我之前强烈反对 Austin 的说法。”

“没错，你的专业技能并没有改变，但是重要性下降了，因为其他人的期望变化了。”

Kevan 大笑：“老实说，我确实努力向其他人证明我的技术没有退步，但是我所做的一切只是告诉他们，我是个不太称职的领导。”

“当然，”Inabelle 说，“如果你真的有力量，就没必要费劲证明这个。个人力量就是这么回事。”

“好吧，”Austin 说，“如果我们试图获取力量时会发生这种事情，要怎样应对呢？”

“听我说，”Kevan 说，“我不关心获得力量，但我也不能失去已有的力量。怎样才能承担更多的责任，又不丧失我完成任务的能力呢？”

维持力量

“Inabelle 说得对。”我说，“维持力量的第一步就是，别处心积虑地想要留住它。”

“你总是说些矛盾的话。”

“不是矛盾，它直接来自‘关系即力量’这个认识。对力量的期望不是对某样东西的期望，而是对关系的期望……”

“……而保持或建立关系，不同于维护或创造某样物品。”Inabelle 补充说。

“确实。假设你还没弄清楚自己要的是什么。你会因为没有力量来获得想要的东西而不满意，但问题在于，你根本就不知道自己究竟要什么。”

“这样说来，只要我还困在这种虚幻之中，只要有一点变化，我就有可能损失力量？”

“如果不知道自己要什么，力量对你来说，就如同法拉利对盲人一样。你或许凑巧能开对路，但迟早会出事。”

“所以，如果你只关注自己想要的，力量就会出现？”

“并不必然如此。我可能能看清楚，但开法拉利还是可能撞车。应该看清楚，但是你看得更清楚，还是可能损失力量。”

“那么我还能做些什么呢？”

“问这种问题就说明你仍然盲目，还没找到答案。如果你想升职的目的是获得更多的力量，那么忘掉它！摆脱力量的诱惑，更清楚地了解自己吧。”

“这就是我说的个人能力。” Inabelle 说。

“现在我明白了，” Kevan 说。“我接受了升职，却不知道自己为什么接受，但是我却以为自己力量更强大了，反而有些得意忘形。”

“所以，如果你遇到一个获得力量的机会，先问问自己到底要用这种力量干什么。如果你不知道这一点，在以前的力量开始消失，新力量还没出现的时候，你肯定会犹豫，迷失方向。”

Inabelle 微笑着说：“我想起了 E.T.，他不需要什么力量，因为他知道自己想要什么，结果打赢了那些‘强有力’的家伙。”

“我没看懂电影，” Austin 抱怨说，“所以这话其实不是特别有帮助。”

“那么，”我试图做最后的努力，“E.T.想要的就是回家。你想要的究竟是什么呢？”

思考题

1. 你玩游戏的时候，花多少心思关注分数，多少心思关注游戏本身？如果玩的是团队游戏，你花多少心思关注团队的表现，多少心思关注自己的表现呢？这种划分，是如何影响你对游戏结果的影响力的？你在团队中工作时，情况又如何呢？

2. 在工作中，你主要的力量来源是什么？这种力量来自哪些关系？

3. 你现在想要掌握什么力量？如果你放弃了，最坏的结果是什么？最好的结果呢？

4. 如果买彩票中了五百万美元，你要做什么？没有钱的时候，是什么阻止你做这些事情？

5. 你上一次损失力量是什么时候？发生了什么？

6. 你有能力做某些事情却没有做，这样的事情最近一次发生是什么时候？结果如何？

15

力量、缺陷与一致

所谓成熟的人，就是在成年之后，能根据对自身、其他人及自己所处环境的准确认知，做出选择和决定的人；他承认这些选择和决策是自己的，并对后果负责。

—Virginia Satir

Peoplemaking

我对个人力量的看法，隐含着的主要假设是，每个人都希望能有用，都希望有所贡献，这想法来自于种子模型。我们许多人都知道，这个假设对有些人来说很难成立，因为他们似乎缺乏热情、不易合作，甚至只能帮倒忙。如果每个人都这么渴望优秀，怎么又会有那么多人在干着糟糕的工作呢？

还有更糟糕的：如果我这样渴求优秀，为什么我总是摔得这么惨？为什么我要做错之后两个小时才能想到正确的办法？为什么我偏巧在错误的时间想到正确的办法？我感觉糟糕的时候，身上的个人力量都到哪里去了？

机械性问题^①

我们都知道，许多问题会出现，其实是因为缺乏自尊心（low-esteem），但是，这些问题与缺乏自尊之间的关系可没那么容易发现。许多问题是**机械性**问题，看起来与自尊心毫无关系。这里说的**机械性**问题是指，它可能看起来很深刻很复杂，其实解决起来只需要一些技术手段，一点巧劲，而不需要太多情绪或心理的折磨。

机械性问题的解法更多依靠物理学而不是心理学。通常，我们总会使用已知的最好办法来解决问题，正因为如此，技术领导总是看到问题机械的一面。程序员遇到问题，他们的第一步基本就是写程序。下面来看一个例子。

我在《程序开发心理学（银年纪念版）》里讲了一个故事，说的是有个年轻的程序员身上的味道很难闻，许多人拒绝跟他一起工作。这些年来我收到的信里，关于这个故事的信是最多的。典型的来信是：“你怎么知道这事？Ralph 在我手下工作，但其他人都要挟说，如果我不对他身上的味道想办法，就不干了。我该怎么办？”

表面看来，这是个机械性的问题，有简单的直接解法：用肥皂和水洗干净就好。程序员的第一反应却不是这样，他们希望这样设计软件：尽量减少 Ralph 的程序与其他程序的关联。这样，Ralph 与其他程序员的关联也就减到最少了——这是一个干净的、机械的解决办法。

不幸的是，在开发程序的时候，我们不能做到这种全面的隔离，所以，程序员最终会向主管抱怨。但是主管也有机械的办法，那就是肥皂和水。他可以对 Ralph 说：“你们组里很多人跟我说，不想坐在你边上，因为你身上有味道。我们喜欢你干的活，但是如果其他人不喜欢跟你一起，团队的效率肯定上不去。我们要怎么解决这个问题？”如果问题这么简单，主管为什么不这样做？实际上，我甚至都不清楚，为什么写信给我的是**主管**，为什么不是 Ralph 的同事？

第一，他们对 Ralph 心怀歉意，因为他们能体谅他的处境。如果散发难闻气味的人是

① “机械性”，即 mechanical 的直接字面翻译，可以理解为“简单直接的”；因为我国政治学课本中有所谓“机械唯物主义”，其中的“机械”（表示静止、孤立、片面的意思）与本文中的“机械”意义等同，故采用约定俗成的译法。——译者注

自己,该怎么办?如果你的气味不让人喜欢,你的人格就要低一等吗?如果你的自尊心足够,就会乐意听到这些信息,为自己没能及时发现而歉疚,然后采取些措施。

有一名主管采纳了我的建议,直接告诉了 Ralph,结果 Ralph 的反应就如我预期。他的业余爱好似乎是鞣制皮革(以下简称鞣革)^①。他用的药水把手染上了难闻的气味,让其他人想要呕吐。他自己时刻与这种气味打交道,所以毫无知觉。这个程序员很感激主管告诉他,去看了医生,医生给他开了药,改变了他的皮肤对药水的反应——这可以算是一种机械性的办法了。

程序员不能直面此问题的另一个原因是,如果 Ralph 的反应很激烈,他们无法面对可能发生的事情。他们知道,有时候告诉某人关于他自己的尴尬事实会引起很严重的反应。他们不知道的是,这种严重的反应是因为个人的自尊心不够。如果对善意的关心信息生气,问题就不在关心他的人。相比这种激烈的反应,Ralph 的愤怒还能造成什么严重影响?同事们难道更喜欢保留他们自己那点小小的自尊心,让蒙在鼓里的 Ralph 被辞退?

行为的成熟模式

为什么 Ralph 的机械性问题这么难解决?必须再次指出,此类问题不是由事件——机械的部分——而是由事件的反应引起的。使用某些行为模式,我们可以把事件转化为问题。使用另一些模式,我们可以让问题消失。老话说,我们应该选择——是成为问题的一部分,还是成为办法的一部分。

选择成为问题一部分的行为模式,称为“毛病(dysfunctional)”,缺乏个人力量的,不成熟的人具有这样的特点。而选择成为办法一部分的行为模式,称作“(functional)”,它是个人力量较强大的,成熟的人的特点。这种划分有些粗糙,因为没有人能够自如应付任何问题。我对付有异味的程序员很在行,但是如果有蜘蛛爬到我腿上,我就不够成熟了。“成熟”是对行为的大量统计的描述,这些行为,我们可以一点一滴地改进。

Virginia Satir 列出了能助人“能以一种相对有力且准确的方式面对世界”的行为,她认为,这样的人有下面的特点。

① 鞣制皮革,就是将生皮加工成为熟皮的过程。——译者注

- (a) 与其他人打交道时思维清晰
- (b) 清楚自己的想法和感受
- (c) 能够看到、听到自己之外的世界
- (d) 交往的时候，把他人视为与自己不同的独特个体
- (e) 把差异作为学习和探索的机会来看待，而不是当作威胁或冲突的信号
- (f) 能够设身处地地与他人交往，能认清事实，而不是照自己认为“应该”的样子，或期望的样子来看待世界
- (g) 对自己的所感、所想、所闻、所见负责任，而不是否定这些，或是归咎于其他人
- (h) 交流时能坦率地表达、接受并核实各种意图

这种关于成熟的描述强调了交际和沟通的能力，相比之下技巧没那么重要。如果你掌握了这些交际和沟通的能力，你就能很快想出或是模仿所有需要的技巧。我们来看看，对于有异味的程序员，它是如何起作用的。

对待你自己的机械问题

首先，假设你自己就是 Ralph。你掌握了这些交际和沟通能力，但是你喜欢鞣革，闻不到自己手上的味道。你会注意到，其他人对你的反应很特殊 (c)，你还能与其他人直接聊聊之前发生的事情 (h)。因为你头脑清晰 (a)，不会介意他们的反应 (f)，他们很可能会毫无顾虑地说出你需要的但没觉察到的信息。一旦你得到了这个信息，你就能够负起责任，做出反应，而不是责备其他人对你不够友好，没有容忍你的气味 (g)。

其次，假设你是 Ralph 身上气味的受害者。你可能会发现 Ralph 不是你 (d)，也不会威胁到你 (e)。你可能可以用一种容易接受的方式告诉他那些信息 (h)，而没有责备的意思 (f)，所以他很可能乐意改善自己。

显然，在这个问题上，成熟的人会采用迅速、干净而充满人性的办法解决问题，其他问题也是如此。也就是说，创造解决问题的环境的第一步是让自己成熟起来，但是不能依靠取巧。从某种意义上来说，宜人的味道是沟通的技巧。许多关于力量和影响的书都会告诉你个人整洁的重要性。它们说的没错，但是对于将要成为领导的人来说，它们有多少用

呢？如果你对自己的个人价值没有认识，也没有更广泛的交际和沟通能力，Macy's 牌除臭剂和香水都掩盖不了你的缺陷。如果你确实拥有这些认识和能力，就能及时找到所有你需要的，关于个人整洁的知识。

举例来说，几年前有位客户告诉我，即便我心里似乎很高兴，仍然微笑的不够，别人会觉得我可能生气了。我一下子就明白了，自己脸上这种糟糕的表情是在我不喜欢自己也不喜欢别人的那些日子里养成的习惯。现在我对自我和人性的想法已经变了，表情还是老样子。所以我花了些工夫解决这个问题，现在，我的微笑与内心的感受更加一致了——也就是说，在与其他人交往时表现得更明确了。因为我的客户足够成熟，所以她能够直接告诉我，而不会担心我被她看穿后不高兴。这样一来，我可能也更加成熟了——这就是她的个人能力所带来的结果。

在内心高兴的时候记得微笑，这是一个机械性问题，就好像去掉手上的异味。我说“花了些工夫解决这问题”的意思是，我已经四十岁了，得靠些其他玩意才能记住该干什么，就如同鞣革的人提醒自己服用去掉异味的药片。举个例子：我会把绷带缠在拇指上，只要注意到自己在瞎摆弄那些绷带，我就提醒自己要开心，要微笑，因为我并没有受伤。之后我看到人家身上的绷带也会微笑，之后见到男士脸上和女士腿上的剃刀伤痕也会微笑。过不久，微笑的习惯就在 75% 的场合取代了皱眉的习惯，我就无需这些伎俩了。

我必须时刻自然而真诚

我在记住微笑的方面做得越来越成功，却感到成功之上仍有一丝阴影。最后我把这道阴影归结为：

与他人相处时，我必须时刻自然而真诚。

照此来改变我的沟通行为时，它简直变成了一条麻烦不断的元规则。只要我尝试运用一些技巧来改进沟通，就会觉得自己不够真诚，犯了错误，感觉一团糟。与其他人交往时，这条规则的影响很深，我甚至不明白自己在干什么。

我察觉到，这条原则其实具有生存价值，于是开始转换它：

与其他人打交道时，我可以做到时刻自然而真诚。

但是当我把它转换为：

与其他人打交道时，在有意识选择的**时候**，我就可以做到自然而真诚。

我觉得这种转变出了问题。我知道，自己**可以**一直保持自然（你可能什么也做不到，但自然却是**每个人都**做得到的）。但我确实需要改变。结果，我陷入了困境。

于是我跟 Susan 讨论这个问题，她的工作是带小孩子。我告诉她，我练习微笑的时候总感觉不真诚，她笑了，说：“你内心微笑时却在皱眉，你怎么会觉得这叫**自然**呢？”

“这肯定是自然的，”我回答说，“因为我是自发做这件事情的”。

“你讲英语也是自发的，但英语显然是后天学习的。我想，皱眉也是你学习的结果。你弄混了自然行为和生命早期学习到的行为，而且没有认识到这一点。实际上，你学到的行为都不是自然的，因为自然就是**保持一致**，就是展现你内心真实的感受。”

Susan 的话让我找到了方向。我第一步就做得不太对。我没能给出清晰的规则陈述，所以我这样开始：

在与其他人相处时，我必须保持心口一致。

然后我很容易地将它转换为：

在与其他人相处时，我必须尽可能保持心口一致，要实现它，我必须改变原来的规则，改变我在生命早期养成的习惯，让它们更加符合我现在的情况，以及明天我想要成为的样子。

这种转变的感觉相当好。

我必须时刻保证毫无缺陷

知道必须保持内外一致而不是自发以后，学习在高兴时微笑的进度就快多了——直到距离目标还有 1/4 的地方，我遇到了难关。我知道什么更好，但不能**做到**更好。一旦我忘记展示自己内心的微笑，下面这条规则就让我感觉很糟糕：

我必须时刻保证毫无缺陷。

借助一些朋友的帮助，我成功地发现了这条原则和惩罚/奖励模型的联系。根据惩罚/奖励模型，无论做什么事情，我要么是胜者，要么是败者。如果我不能做到毫无缺陷，显然就不是胜者，所以只能是败者。我觉得自己就是败者。

种子模型是关于选择的模型。显然，我可以选择要胜者的感觉还是败者的感觉，但是我还有一种选择：把自己当作学生。即便觉得自己像败者，仍然可以把自己当作学生。

如果对问题的定义没有统一，也就谈不上学习。要想获得清晰而通用的定义，我知道的唯一办法就是着力控制沟通的质量。我能够借助的资源只有自己，不过质量能产生质量。如果我的沟通都是高质量的，我就会收获高质量的沟通，这样我就能从中学习，做到更好。

如果我能够做到心口一致，即便沟通很糟糕，也能获得更可靠的信息，下次就能做得更好。假设我与 Rod 的沟通一开头就很糟糕，我嚷嚷说：“如果不是你装病，我们就能按时完成。你怎么就是不能安心干活呢？”结果 Rod 回头冲我叫嚷，或是拒不开口，这样我就没法知道，他到底是反感的我的话，还是反感我说话的口气。沟通的结果并不好，但是我不知道错在谁身上。

假设我一开始说些更贴近内心想法的话：“我很生气，因为我们没法按时完成任务，我不知道发生了什么。我四处找原因，发现你本月旷工六次。你觉得这和进度问题有关系吗？或者有其他原因？”

这时候，Rod 能给出确切的回答。假设他说：“哎呀，我不知道进度有问题，我们要在下周五之前完成吗？”你就有很多办法来解决这个问题了。

但是，如果 Rod 冲我叫嚷，或者拒不开口，我就更认定，问题出在他身上，而不是在我或是我的沟通方式。问题可能还是在我身上了——我没自己想的那么心口一致——但是我提供了一个更好的起点。

心口一致的代价

与其他任何沟通技巧一样，心口一致也不是你能百分之百学到的。不过做到百分百的代价太高，所以你不必苛求完美。即便组里的其他人都做不到心口一致，只要有一个能够做到，结果也要好过一千次失败。

许多年前，我还在纽约的 IBM 系统研究所（IBM Systems Research Institute）任教，许多教员向我抱怨说，有名学员总是要“逃避”某些事情。他叫 Steve，来自堪萨斯州，几周来都没法按时完成任何一项任务，愤怒的教员们要把他送回家。Steve 不在我教的班上，所以我对此并没有太强烈的情绪。我提出，我们可能没搞清楚问题，但其他人反驳说，所有的学员都是从 IBM 的精英员工中精挑细选出来的。Steve 只要有一点动力，肯定能做完这工作。

即便如此，我还要争辩，送他回家可能会毁掉他的前程，所以我们应该仔细确认，是否明白了事情的来龙去脉。虽然他们很不情愿地同意让我跟 Steve 谈谈，但还是给了他这最后一次机会。他在我的办公室呆了一小时，我觉得自己毫无进展。我发觉自己所谓合适的办法就是问他：“发生了什么？你能解释一下为什么不干活吗？”但是 Steve 坚称没有任何问题。

但是我注意到，Steve 看来并不像没有问题。他呆坐在椅子上，眼睛好像并没看着我。于是我说服自己，他在隐藏什么东西，但这东西肯定不方便公开说。我简直就要指责他的不诚实了，这时候我认识到，自己正在干扰他的内心，而不是在说我的想法。

所以我决定换种更合适的语调重新对话。“Steve，”我说，“我在这坐着，火气越来越大，因为我觉得自己在努力帮助你，而你甚至都不告诉我发生了什么。你说没问题，但是我看肯定有问题。其他教员希望把你赶出研究所，送回家去。如果是这样，你就会丢掉现在的工作。我看这是严重的问题，你却说不是。我还要怎么做才能帮你？”

这时候，Steve 的表情从沉闷的逃避变成了强烈的愤怒。他瞪着我大喊：“你以为你是谁？你凭什么觉得自己能帮我？你觉得你很强，很厉害，但你什么都不是！什么都不是！”说完他就走了。

我的直接——也就是“自然”——反应就是，冲他大吼，但是不知为什么，我认识到他其实非常难过。即便我不知道他为什么难过，我还是克服了自己的“自然”习惯，什么也没说，走出去，轻轻搭住他的手臂。

忽然，他开始全身发抖、啜泣，嘟囔一些听不懂的话。我坐在那里，握住他的手臂，直到他平静下来，能够说话为止。然后他告诉了我整件事情。

在 Steve 动身到研究所之前一个礼拜，他妻子被检查出癌症晚期，她可能只能活不到六个月了。于是 Steve 决定放弃去研究所的机会，但是妻子坚持让他去，说如果错过这个机会，可能毁掉自己的前途。她去世以后，Steve 只能一人抚养三个孩子，所以他必须做好这份工作，这非常重要。

我认为，很明显他做了错误的决定，但是因为忧伤蒙蔽了双眼，Steve 不敢违抗妻子的意愿，来到了纽约的研究所。在这种情况下，课程作业毫无意义，Steve 什么事情也干不了，只能呆在自己的房间抹眼泪。他不敢告诉任何人，结果他的教员以为他是最差劲的学生。

Steve 苛责我自认为能提供帮助，这一点是完全正确的。我完全没办法治疗他妻子的癌症，这问题绝对比研究所的作业要重大。如果我克制不了自己的“自然”冲动，面对他的言辞，恶语相向，就可能造成更大的悲剧。对他妻子的癌症我无能为力，但是我能帮他以一种破坏性小些的方式应对妻子的癌症。

真相大白之后，IBM 把 Steve 送回了堪萨斯，让他能陪伴妻子度过最后的岁月。一年以后，他回到研究所，迎来全新的开始。你或许必须在所有时候都做到完美，但肯定不必每次都用强力解决问题。

思考题

1. 回忆这样一个情形：你知道要做什么，却忘了去做。怎样才能在合适的时间记起来呢？
2. 回忆这样一个情形：你不知道要做什么。当时你做了什么？如果再遇到这种不知道该干什么的情况，你会怎么办？
3. 回忆他人的机械性问题给你造成的麻烦。你为什么不能面对这种麻烦？最坏的结果是什么？勇敢面对它！
4. 回忆这样的情形：你身处某个群体之中，而不能做任何贡献，当时你是什么感受？
5. 如果你做某件事情失败了，会给自己怎样的信息？这些信息背后有些什么规则？
6. 回忆最近一次你“迷惘”时的力量变化。你从这个过程中学到了什么？用一种全

新的眼光来审视它，你又能学到什么？

7. 你内心的哪些活动通常不会表现出来？如何改变它？你是否希望改变？

8. 你内心的哪些活动是不希望表现出来的？你如何知道它在发生作用？如果用这部分精力来干别的，会发生什么？

力量转换

第4部分

组 织

对新技术领导来说,组织通常是MOI模型中最晚掌握的部分。他们自己就是创新者,也能够身体力行地激励他人,但通常忽视组织,或是不太关心组织。他们很不了解组织对成功解决问题的意义,所以组织出现问题的时候,他们束手无策。

下面几章,我们来看组织力之所以重要的原因,如何能把现有的力量转化为组织能力,如何成为高效有力的组织者。

16

培养组织力

确实，最近的战争已经揭示，如果各国学者的心智比不上教育程度更低的普通人，原因就在于：力量如果不受约束，也没有指向与之匹配的更高目标，就必然蕴含危险。

——居里夫人

国际文化合作委员会

帮助他人的许多能力来自个人力量，但如果认为只需要个人力量就足够了，未免太天真。大型组织中，领导可以动用许多资源——培训经费、支援团队、办公空间、提升效率的工具、接触能帮忙的人。这些资源不是平均分布的，所以，成为解决问题的领导，就要求具有组织力，这样才能为其他创新者争取到资源。

大多数升上领导岗位的创新者对组织力知之甚少，甚至一无所知。他们的竞争对手技术不够好，但在为手下人争取资源方面有更多的经验。因此，技术力量正在消退的新领导需要新的力量。因为技术的力量不会一下子消失，所以，如果新领导懂得**力量转换**，就还有机会来积累其他优势。

力量转换

我第一次接触力量转换是在采访 Edrie 的时候，她是 Faultless Computers 最优秀的女工程师。我们坐在咖啡馆一角的桌子旁，这样她就不会被电话打扰。不幸的是，人事部门的 Atwood 无意中遇见了我们在谈话，要求坐过来。Atwood 去点咖啡时，Edrie 尝试安慰我说，“想开点，这样一来，喝咖啡的时候你还能听到人事专家的观点。你会发现，Atwood 很乐意当听众。”

“可是我不想浪费你更多时间。”我道歉说。

“别担心，如果我觉得没法从 Atwood 那里得到些公司政策的有用消息，就不会让他过来了。”

等 Atwood 回来，我问他，Faultless 对领导有什么期望。

“显然，”他说，“许多领导力是不可见的，但我们会根据职员的经验，准确地选择领导。”

“真的吗？”我说，“你们欣赏什么样的经历？”

“噢，我指的不是具体职位的经验。举个例子，如果一个男人结婚了，可能还有小孩，那么他就更可能做一个好的领导。”

“噢，”Edrie 说，“那当了妈妈的女员工必定是好的领导了，因为母亲通常会包揽全部家务。”

“抱歉，母亲当领导的问题，我没有太多经验。你知道，我们没什么理由反对有能力的未婚女性，譬如你；但是很显然，我们不会考虑未婚妈妈。我们也不会雇用太多已婚女性。”

Edrie 激动起来，但是似乎不想说话，所以我接着说，“你们为什么觉得父亲是更好的领导材料呢？因为他们在告诉母亲应该为孩子做的各种事情方面更有经验吗？”

“我觉得不是这样……噢，我知道了，这有点开玩笑。不，恐怕我也说不出来，父亲这个身份怎么能把男人造就成更好的领导。我自己还是一个人过呢。”

“你有好几个孩子吗？”

“恩……是的，噢，你也开玩笑吗？我希望这是一个玩笑。”

Atwood 和我好像并不合拍，Edrie 似乎也不愿继续听。沉闷了好一阵之后，Atwood 说人事部还有事情要做，先走了。“最后还是只有我们两个人。”我说，以为 Edrie 会感激我的笑话。但她只是看着空空的走廊。

“Edrie，你在听吗？”

“哦，抱歉，我在想刚刚 Atwood 说的话。”

“父亲更适合当领导？别瞎想了，我肯定他完全弄错了。”

“不，他可能是对的。”

“这句话真有意思，而且还是从女权主义积极分子的嘴里说出来。为什么父亲的身份会增强领导能力？”

“很简单，这是力量转换的问题。”

“力量转换？”

“是的。把力量从一种形式转换为你觉得更有价值的另一种形式。就好像把水流的能量转换为照亮屋子的电力。”

“这跟已婚男人更适合当领导有什么关系？”

“噢，在这个国家，已婚男人通常比单身的有优势。他们有权支配女人，在工作中，他们可以运用这种力量获得自己需要的服务。单身男人要照顾自己，亲自做的事情要多得多，所以他们不占优势。”

“不错，已婚男人是有这种传统，但他们也必须承受养家的压力，对吧？”

“这负担通常比从开放市场上获得服务要轻松。所以，已婚男人放弃一小部分金钱支配权，以及大部分男性的传统的统治权，换取时间和其他服务，来帮助自己取得事业成就。”

“所以，这就是你所说的力量转换：使用一种形式的力量，获得你更想要的，另一种形式的力量。”

“正是这样。”

“许多人不这么看。他们会说，已婚女人放弃了对其他男人的性权力，将其转换为对金钱的权力——支持一生的承诺。”

“如今可不能保证了。” Edrie 纠正说，“但是，的确有些女人是这么想的。这不矛盾，双方都在运用自己的力量，换取更想要的东西。”

Edrie 的力量转换的例子

我问 Edrie，她能否从自己的职业经历中找出力量转换的其他例子。

“当然，这样的例子有许多。从出生开始，我就把父母对我的爱转换为他们对我的恰当抚养的支持，这帮助我成长为一名工程师。”

“这过程很顺利，对吧？”

“不，根本不是这个问题。我不是说力量转换有什么问题，但是有些转换是其他人不同意的。”

“就好像把对男人的权力转换为对金钱的权力？”

“是的，有的人看不起这样的转换。但是大家更加鄙视性交易，也就是说，以身体为筹码，换取公司里的职位，类似这样的力量转换。所以，说女工程师陪上司睡觉的那些谣言非常要命。社会舆论一般不接受这样的力量转换。”

“你吃过这种亏吗？”

“我本人没有，但其他人有。我的事业一直是稳定上升的。”

“你很幸运。”

“与其说是幸运，不如说是善于把我拥有的力量转换为更有用的形式。我的意思是自己很幸运，我生下来就很聪明，我靠着聪明挣奖学金——这是获取金钱的力量。最近，我做了相反的转换——用金钱换取思维能力。”

Edrie 解释说，她选择我们的解决问题领导力学习班时，主管拒绝给她学费，也不批准时间。她告诉主管，她会自己出钱，休假来参加。主管知道，如果自己的上司发现 Edrie

自己出钱上学习班，他就会被叫去问话。他实在没什么好理由拒绝，而公司官方政策也鼓励参加 PSL 之类的课程，所以他同意了。她借用了公司组织结构的力量，来迫使自己的主管付款。

“干得漂亮！”我说。

Edrie 咯咯笑了：“这很有意思，对吗？听这个故事的每个人都羡慕这样的力量转换。但是如果我告诉他们，我的老板送我来上课，是因为我陪他过夜……”

“我猜，你要这么干的话，先弄清楚做这种事情有什么规矩。”

“不是什么事情都这么危险的，但是你必须清楚自己拥有什么力量。如果我希望现在去学习班，我可以自己买单。我能用职位的力量为自己换回更强的技术竞争力，而不需要别人多嘴。但是，许多人可以这么做，却从来没有好好利用这机会。”

“可能他们拥有了自认为比技术竞争力更宝贵的东西。”

“是的，许多人运用他们支配金钱的权力去开那些无聊的会议，这些会议可能很有趣，也可能强化他们在公司的地位。但是我个人认为，他们在浪费自己职位的力量，浪费在一些将来没有转换价值的东西上。”

积累分数

“可能他们是在更高层领导那积累好印象。”

“嘿！千万别提印象。我刚来工作的时候，只是个做摆设的女工程师。他们总是给我不重要的任务，那些任务没有哪个男人愿意做。等到重要的任务来了，主管跟我说，你没有在这种关键场合工作的经验。我跟主管抱怨自己没法跳出这种循环，他说我在积累分数。两年后，我大概应该有上百万点了吧，还不算利息。”

“那么，你用它们交换什么？”

“什么也没有。分数不能兑现。至少，我从没有确切听说过谁的分数换到了有用的东西。分数只是幻觉，有权的人靠这个指使手下人干蠢事。我发现，自己浪费了两年时间来积攒分数。”

“既然分数没法兑现，要怎么摆脱那些没意义的任务呢？”

“我最终认识到自己有多愚蠢，于是把自己能够转换的力量列在一张表上。我发现，如果我曾经干过些重要的事情，我就能威胁退出，把球踢给他们。我确信，我要做的就是退出，在另一家公司重新开始。”

“但是据我所知，你没有退出，这是怎么回事？”

“就在这家咖啡馆，Atwood 让我有了主意。我私下跟他打听公司的政策，辞职的时候积累的假期要如何补偿，结果他抓狂了。看起来，如果我辞职，他得费很大劲去办各种手续，这是我先前没有认识到的。所以，在仔细想过之后，我去找了老板，告诉他，如果得不到更有意义的任务，我就要辞职。”

“然后你得到了？”

“他试图告诉我，当时没有合适的任务。但是如果我有耐心，他确保一两个月内就会有任务。”

“所以你等了？”

“开什么玩笑！一旦我知道自己完全处于主动，我就坚持说，如果当天得不到任务，我就辞职。然后他‘想起’了什么——我们最热门的项目里缺一个设计职位。这就是最棒的力量转换。”

“是的，但是你为此付出了什么？如果这个任务你干砸了，会发生什么？”

“噢，当然，如果我干不好，我就不能留下来。可能他们想把我放在一旁，拿我这个女工程师装装样子，但这可不是我想要被当成摆设的原因。我希望成为一名有能力的工程师，获得承认，而不只是一名女工程师。正是因为他们想玩女工程师的游戏，这种转换才能成功。”

“不批准你来我们 PSL 学习班的也是这个主管？”

“就是他。”

“噢，我知道你不相信分数，但是，你的那种谈话可能积累了一些负分？”

“噢，我想负分确实存在。”

“看起来，你确实在老板留了些负分。”

“没错，但是等我施展自己所有的技术能力，接替他的职位之后，那些负分都不存在了。”

运用力量

遇到 Edrie 之后，只要有人找我帮忙从技术名单和档案中找出潜在的领导，我就会使用力量转换的概念。我先看个人力量，它几乎能转换为任何东西。之后我会看力量转换经历，也就是说，从为自己提供力量到为他人提供力量。这些事情得花很长时间来学习，但如果你升任领导，就迫切需要这种知识。这很难学习，许多新手永远也掌握不了。

当然，成为领导必须具备其他许多素质，譬如无私。想想 Edrie 的故事，你可能会认为，她用自己手里的力量来构筑自己的前程，这样的人大概不会用同样的办法帮助其他人。但 Edrie 升为团队领导之后，确实运用了自己的个人能力和力量转换技巧来为组员争取资源，不过，并非每个新上任的团队领导都会做这样的转换。

有些新的团队领导只是继续运用这种技巧来获得**他们自己**所需的资源，却不顾其他人的需要。有人是因为愚蠢，有人是因为自私，大多数人则是不理解，领导的职责就是创造这样一个环境，**每个人**都能在其中发挥出更多的能力。只有做到这一点，他们才能把自己的力量训练引导向更高层次的目标。

思考题

1. 你在现在的环境中有哪些力量？你怎么把它们转换为更有用的形式？
2. 你准备用这些力量干什么？
3. 对你想要完成的目标，现在的环境提供了哪些支持？你要如何做，才能借助它们，从环境中获得更多的支持？
4. 从你的年纪、身高、性别、肤色、语言、宗教、魅力、教育和个人习惯中，你损失了多少力量？你能做些什么？
5. 你上司那有多少积分？你想用它们换什么？你准备什么时候兑换这些积分？

17

解决问题团队的有效组织形式

要解决问题，怎样组织团队最好？相比直接回答这个问题，我更喜欢用测试题，通过模仿真实环境来获取答案。尽管下面的测试只模拟了决策过程，其结果却适用于任何需要解决问题的团队。你也许想在继续阅读之前，先完成这个测试。

世界纪录排名

按照长度，给下面这些条目排名，它们来自《1980年吉尼斯世界纪录大全》。名次从1到10，最低的得1分，最高的得10分。

- 最高的树
- 最长的香蕉船冰激凌
- 最高的烟囱
- 最大的水母
- 最高的喷泉
- 最大的摩天轮（算直径）
- 最高的自行式起重机

—— 扔飞盘的最远纪录

—— 最高的水坝

—— 最长的吧台

我们的学习班每次会换用不同的方式来做同一个游戏，进行决策，这样就能比较同一个团队解决问题的不同组织方式：各自独立解决，投票，指定强势领导，一致意见。

- **各自独立解决**：首先是让团队的每个人自己排名。个人排名的结果为后面的各种类型的团队评估提供了基础。
- **投票**：独立评估完成之后，就直接投票，而不进行讨论，在这个过程中汇集团队的知识。不经过讨论的投票，是最简单可行的汇集信息、进行集体决策的方式。这是一种机械性方法，避免了所有的心理因素——譬如个人力量的差异。

把票收集起来以后，每个团队就成了一个组织起来解决问题的集体。我们为每个团队安排不同的组织形式。

- **指定强势领导**：通过指定的领导来领导团队，他的职责是单独听取每个人的意见，根据自己的喜好给出最后的排名。
- **一致意见**：在这种形式中，团队的排名结果必须经过每个人的同意。

组织形式列表

组织形式有很多，但是这四种形式——各自独立解决，投票，指定强势领导和一致意见——已经算是很好的讨论材料了。如果容许团队自由选择组织形式，仔细来看的话，他们通常会采取的形式总是这四种形式的结合体。

在每个团队照自己的方式完成十个条目的排名之后，所有的排名结果会被打分，从 0（随机）到 100（全对）。（本章末尾有正确答案和打分规则，这样你就能看到自己的分数）。

个人打分及投票

个人打分为其他组织形式提供了比较标准。如果集体组织起来不能比单干更好，最好的组织形式显然就是让大家各自为战。这个测试经过精心设计，所以不会有“通才”了解

各个方面，但是，几乎每个人都有一些专门的知识来分享。

在投票中，每个参与者的信息都汇入“投票箱”，一台电脑按照固定程序把这些决策制成表格。因为禁止讨论，所以这个办法衡量的是信息对结果的影响，而不是能说会道者对结果的影响。投票的结果几乎是不变的，它总是位于团队中最好和最坏的个人结果之间。相比团队成员的平均分数，投票的分数通常要高出大概 10 分。

在什么情况下，投票会是一个好的组织形式呢？如果有明确的时间限制，投票就是个不错的选择，前提是大家理解且能认可投票的方式。如果我们要确保避免做出太差的选择，投票也是可取的方式，但是我们通常会为此牺牲一些做出更好选择的可能性。也就是说，投票决策能够保证结果等于或高于一般水平。

在有些情况下，投票可能是比某些强势领导方法更好的办法，譬如在下面这几条中至少有一条成立的情况下：

- 从人事方面考虑，任命一个人当领导并不是好办法
- 我们不能预先知道，谁是最见多识广的人
- 我们可能不知道，谁会是最得力的领导
- 我们疑心、担忧临时的帮派可能会破坏公开讨论
- 没有人愿意承担个人责任
- 给每个人参与感非常重要

投票是个稳定的办法。如果没法形成一致意见，投票的结果要更好些。如果领导见识很少，或是领导虽然知道一些信息，但不能或者不愿了解团队中其他人的信息，它比强势领导更好。另一方面，如果团队成员的水平彼此相当，那么投票比不上其他任何一种策略。

投票的另一个弱点在于，人员间没有信息流动。投票结束之后，大家仍然知之甚少。如果要让参与者从决策过程中获得教育，投票就不是合适的决策方式。

强势领导

在强势领导方式下，参与者在决策后有没有什么收获，取决于领导的风格。决策的质量取决于领导的风格与知识。排斥不同建议的领导也可能做得很好，但前提是他们是团队

中最有知识的人；如果他们是知识最贫乏的人，结果就可能很差。对这样固执的领导，我们的试验表明，团队的分数可以低到 5（这时候领导的分数是 3），也可以高到 95（这时候领导的分数是 90）。

不那么固执的领导可能会被团队中其他人的信息所影响。通常，他们获得的分数与一致意见决策的分数类似，总是要比投票决策的分数高。这样的领导，即使个人得分为 0，团队得分也可以达到 85；如果个人得分是 50，团队得分就是 95。但是，也有些时候，领导会听取建议而做出改变。我们曾见过一位领导，他的个人得分是 88，但听取了一些知识更匮乏的成员的提议之后，团队的分数降低到 57。

一致意见

如果采用一致意见决策，那么某项评分在成为团队的决策之前，必须获得团队中每个人的同意。对没有经历过一致意见决策的人来说，这种方法既耗时又折磨人。但它确实能吸引解决问题的领导，因为它通常能得到高质量的决策。但要做到这一点，参与者必须遵循下面的原则：

- 记住，不是每一项排名的每个细节，都必须获得每个人的完全认可，但是团队的每个成员都必须对每项排名保持原则上的同意。
- 不要仅仅为“你自己的”意见来争辩。而要使用逻辑和事实支持你的每一个决定。
- 不要为了和气改变自己的意见。鼓励其他人给你事实和逻辑，来说服自己改变主意。
- 鼓励其他人在改变意见之前，先想想事实和逻辑。
- 拒绝使用单纯为了避免冲突的办法，例如少数服从多数、平均化或是互相捧场的做法。如果是事实，无论看来多么没有意义，都要坚持使用。
- 告诉自己，不同意见是有价值的，只要它们有事实和逻辑支撑。
- 不要为保持自己的形象而隐藏信息。
- 必要的话，运用你的直觉，但是务必要清楚你在运用直觉。在争辩中，直觉是有效的。

一旦团队能够这样协作，一致意见决策就能收获非常好的结果。在试验中，一致意见决策的得分通常能比平均分高上 30 分。

不过也有时候，一致意见决策会失败，得到很低的分。这时候其实不存在真正的一致意见，只有无休止的争辩、妥协和让步，目的只是在规定时间内给出结论。果真如此的话，每个人都能够觉察到。有些团队会很明智地放弃此情形下得到的任何结论，即便这样做等于任务未能完成。在这种不正常的形势下做出的决策，不但错误百出，而且无法被所有人接受，也就很容易失效。

一致意见决策的一大优点在于它能共享信息。每个人都能听到其他人想说的话，也能提问题。参与者有了实质的收获，也更了解其他人，这为将来配合做了充分的准备。一致意见决策的团队在刚刚形成的时候可能速度很慢，不过一旦成员互相了解，决策速度就变得飞快。

会发生这种改进的一个原因是，一致意见决策的团队能够分担工作的责任。投票决策也能分担责任，但那是匿名的，不会鼓励个人负责（“噢！我投反对票”）。强势领导可能同样会鼓励负责的行为，但是团队成员很容易躲开，让领导得荣誉——或者担责任。一项共识真正形成之后，团队更可能彻底承担起现有的责任，转向下一个问题。如果不是这样，团队可能并没有形成真正的共识。

混合的组织形式

我们很少看到，某个真正的团队会纯粹使用上述某一种组织决策方式。更普遍的情况是，团队会使用一种或多种其他的决策形式来辅助某种形式的某个方面，弥补它的弱点。如果团队成员担心讨论可能会演变为竞选，导致最终结论受个人影响太深，他们可能首先投票，再来竞选。

显然，强势领导要想成功，**所选出的领导者**必须妥善衡量并对待自己的意见和他人的意见。这种决策方式的成功，依赖于用稳定的方式来选择合格的领导。在这方面，投票是简捷且较为安全的方式。一致意见决策更加可靠，花的时间也更多。

除继承制之外，选择领导的最差方法可能就是由一名强势领导指定另一名领导，尽管大多数组织内部都在使用这种办法。它只在一种情况下生效，即：任命到领导位置上的是真正强干有力的人，而且他对手下的人有足够的信心。

有时候，一致意见决策的团队可能缺乏专业知识，结果没有足够的信息来达成合格的

共识。如果一致意见决策失败是因为参与者缺乏专业知识，我们可能不会发现，除非注意到大家在提供信息的时候有多么不自信。这时候，我们能够改进一致意见的决策方法，可以让团队成员在一致意见决策之前独立工作、认识问题，也可以组织一支更加专业化的团队。

即便仅仅运用单一的组织方式，也可以有许多变化。举例来说，即便投票是一套循规蹈矩的程序，也可以采用加权投票的方式，或者是 2/3 或者 3/4 多数票规则。

我们已经知道，接受任命的领导对自己角色的认识会有多大区别；我们还知道，认知不同，个人扮演的角色也不同。举例来说，有些团队会有专人记录所做的决策，其他团队则由非专业人员记录，或是由领导记录，另一些团队根本没有记录。

当然，根据问题、参与者和环境的不同，一致意见决策最为灵活多变。举例来说，如果团队不太熟悉一致意见决策，有经验的人可能冒出来成为强势领导。一致意见并不是“不要领导”。它只是说，任何领导行为都必须受到一致意见决策原则的限制，它关注的不是讨论的内容，而是取得一致意见的过程。另一方面，只要遵守了一致意见决策的那些原则，整个讨论甚至可以没有明确的领导。

要注意的是，这些组织决策方式，无论怎样混合，要真正生效，受影响的人必须赞同使用这种组织决策方式。最重要的是，这种赞同必须成为一致意见，尽管它可能从没有公开讨论过。在大多数组织中，在大多数情况下，这种一致意见是依靠惯性的。有些人可能建议投票来决定某些事宜，那是因为这个团队习惯投票，他们默认就是如此。

如果团队要尝试一种新的组织决策形式，就有人来挑战这种潜在的一致意见。这可不只是引发议论那么简单，所以没人会轻易来改变，除非他确信新的组织形式更好。这样我们就回到了原来的问题：团队在解决问题时，究竟什么是最好的方式？

功能决定形式

参与“世界纪录排名”所获得的最重要的收获就是，对一个团队来说，在做出决策时，没有什么组织方式永远是最好的。尽管这个测试只是模拟决策过程，但同样的经验适用于任何解决问题的组织决策形式。团队的组织应当以 Frank Lloyd Wright 的建筑格言为指南“功能决定形式”。

解决问题的组织，它的功能是什么？它的目标应该是创造一个合适的环境，让大家：

- 理解问题
- 管理思维
- 保证质量

如果当前的组织形式无助于接近这三个目标，解决问题的领导就必须开始寻找新的方式。

为了在学习班里提升这种意识，我们有时候会重复之前的练习，给出另外十项纪录供排名。我们也会对目标做些小的改变，让团队选择最适合自己的组织结构。举例来说，我们可能告诉他们，如果所用的时间超过 10 分钟，或者分数低于 60，就给 0 分。这样，他们就会认真区分某些组织决策形式。

如果最低分数提高到 75，之前的经验就会告诉他们，投票几乎肯定不会及格。这时候团队通常会赌一把，选一个在之前练习中成绩不错的人当领导，回答他对问卷题目的具体问题。这种组织形式的成功率大概有一半，而投票决策则通常会失败。

如果最低分数提高到 90，而时间限制放宽到 30 分钟，团队通常会选择一致意见决策。如果对一致意见的理解更到位，得分超过 90 分的可能性在 70% 左右。当然，如果他们觉得团队里有一名比较了解世界纪录的专家，他们可能选择强势领导方式，只对某些不熟悉的领域展开讨论，但是通常这样的专家并不存在。

有时候，我们会在团队开始工作后定下新的目标。问题的关键在于，要知道的不是最好的方法，而是在当前情况下最好的方法。情况改变了，团队也需要跟着改变。没有哪种组织方式永远是最好的，也没有哪种组织方式能够在长时间内保持最好。最高效有力的领导是这样的人：他们能够帮助团队认识环境的改变，并找到合适的组织决策方式。

附录

如果你尝试自己来打分，这是《吉尼斯世界纪录大全》中真正的排名。他们列在一张表格上，这样你就能比较你的打分水平，与本章给出的分数比较。

评估世界纪录——分数表

在 B 列写上自己的排名。然后计算每个排名与右侧排名的方差。把这些方差加起来，得到 X，你可以用它来算出 y，z 和 q，也就是你的质量分。

长度 单位：英尺	A 实际值	B 判断值	(A-B) ² 方差
最高的树，366 英尺	4		
最长的香蕉船冰激凌，5577 英尺	10		
最高的烟囱，1245 英尺	9		
最大的水母，245 英尺	2		
最高的喷泉，560 英尺	6		
最大的摩天轮（算直径），197 英尺	1		
最高的自行车式起重机，663 英尺	7		
扔飞盘的最远纪录，444 英尺	5		
最高的水坝，935 英尺	8		
最长的吧台（卖饮料的），298 英尺	3		
			方差之和

计算

$X = \text{方差之和}$ _____

$Y = X / 165$ _____

$Z = 1.00 - Y$ _____

$Q = 100 \times z = \text{得分}$ _____

思考题

1. 想想你所在的团队。它采用过多少种不同的组织形式？每种组织形式与它要解决的任务的联系如何？
2. 想想你最近一次用投票来进行团队决策的经历。那样做是为了避免冲突吗？投票是否达到了这个目的？怎样改进投票方法能获得更好的效果？
3. 你何时为团队中的其他人做过决策？你如何知道自己做得如何？你是否记下了自己的决策，过后再看看它们是否明智？你是否问过团队中的其他人，这些决策如何影响他

们？如果没有，那是为什么呢？

4. 如果你所在的团队没有指定领导，你通常会明确认定一名领导，还是只在心里认定？你采用什么方法？试试其他能够提高你的参与感的方法。把发生的事情记下来。

5. 下次你在某个团队中工作的时候，问问其他人是否能让你当一名**过程记录者**。如果可以，你就要记录团队的组织形式完成任务各阶段的变化。根据之前定的时间间隔，时常向他们报告你的观察记录。如果他们不同意让你来记录，就好好想想为什么他们不同意。即便他们不同意，也要做记录，但不要告诉其他任何人。然后，找其他机会获得对方的许可。

6. 下次你在团队中负责的时候，选出一个人作为过程观察者，像上面的练习中那样。告诉这个人，尤其要观察和注意你作为被任命的领导的行为。

7. 组织往往使用不同的术语来描述领导会议的人。有些常用的术语是：领导，主席，调解人，推动者。你的组织用的哪个术语？为什么？它对你来说意味着什么？

18

有效组织的障碍

如果在日常生活中遇到突发情况，你愿意：

- a. 发布命令，承担责任
- b. 接受命令，提供帮助

——性格测试题

想知道自己能否成为一名好的组织者吗？办法之一就是参加性格测试。我最近就做了这么个测试，在其中我发现了这章开头的问题。我由此思考，有效组织的真正障碍是什么。测试开头的指示是：

不要在问题上思考太久。如果确实不知道答案，就跳过去。

我把这些话记在心里，结果跳过了 166 个问题中的 114 个。本来还会跳过更多的，但是我不愿意让心理学家觉得自己是个没主意的人。当然，这并不重要。我会被贴上“没定数”或更糟的标签，譬如“不配合”。

实际上，我是个脾气很差的人，非常讨厌做决定，所以心理学家可能知道这结果说明了什么。要当组织者的话，“不配合”肯定会让我排在倒数第一，“没定数”就会完全把我排除在外了。

第一重障碍：抓大目标^①

有人认为组织者必须是主管。假如你相信这点，又不是主管，你就已经遭遇了自己的第一重障碍。照这些人的说法，要成为主管，你必须是做决策的人。管理学教科书可能会这样定义：

主管要做的就是努力解决问题、做出决策；而不是亲自去做那些实现此目的所必需的事情；通常这些事是由其他人完成的。

在这种管理模型中，人分为两类：

- a. 组织者
- b. 被组织者

如果你想成为组织者，你最好对本章开头心理学家提出的问题回答 a，因为你必须要“发布命令，承担责任。”而且你工作的环境最好是这样的：其中大多数人都回答 b，“接受命令，提供帮助。”这种情形可能很罕见。我见过许多组织，其中的人大都想要提供帮助；我也见到有的组织中大多数人都接受命令；但是我从没见过人们都喜欢接受命令的组织。

实际上我很少看到有人愿意下命令。我看到的是，人们不喜欢接受命令，而且相信只有两种选择：下命令和接受命令。这种错误的两分法造成了 Virginia Satir 说的“大目标”：

谁有权力来告诉别人该干什么？

“抓大目标”的规则只有一条：“做你能做成的任何事情。”所以有些人要尝试给其他人负罪感，或是粉碎其他人的自尊心。其他人则排挤有权势者，希望削减他们“下命令的权力”。有些人摆出“如果你不照顾我，我显得如此无助”的姿态，也有人说“我很聪明（很老、很有经验、很男人、很白、很有钱），你必须听我的”，还有人的办法是“我这么没定力，你肯定会后悔给我命令”。抓大目标最有效的办法之一就是像心理学家那样：如

① 此处原文为 Playing Big Games, Big Game 在英文中有“大猎物”“大目标”之意，这里意译作“抓大目标”，以下各用法照此处理。——译者注

果你不照我认可的方式来回答问题，我就给你贴上“没主意”或者“不配合”或者“患有社会心理学疾病”的标签。

“抓大目标”是有效组织的一大障碍。在许多组织中，比如在家庭或其他人际关系中，人们忙于做大事，没有时间来做那些组织本来应该做的事情。

第二重障碍：把人当机器来摆布

躲在“抓大目标”背后的模型，就是像程序员对待机器那样对待人，而不把人看作有头脑的决策制定者，能够以多种方式理解一个命令。当然，你不会问电脑下面这个问题：

在执行程序时，你更喜欢怎样？

a. 告诉程序员该做什么

b. 遵照程序员的指令

这个问题无疑很重要，但是你期望所有的机器都会照指令执行。机器通常做不了大事，所以我们喜欢使用机器。

如果你是程序员，你肯定习惯机器迅速而准确地执行自己的指令。如果不是这样，过去的磨难肯定已经告诉你，问题通常不在机器那里，更可能是因为你的命令不正确。你想表达的意思与你表达的方式不一致，机器却老老实实在照你的表达方式执行了。可能你说 STOP，并不是想“立刻停止”，而是“在不损坏我的文件的前提下，尽快停下来”。

与机器不同，人类能够以许多方式理解 STOP 命令。在某些情况下，如果你的文件没有损坏，那么你还算幸运；在另一些情况下，程序很长时间也没有停下来，结果就一团糟。想抓大目标的人，如果其他人能够理解和执行他们的命令，会觉得这种好运气是理所应当的。另一方面，如果被误解，他们只关注挫折感，认为别人尝试妨碍他们做大事。

不想“抓大目标”的人能够接受这种观点：他人不能时时刻刻都完整准确地理解自己，相比识别愚蠢的命令并拒绝执行所带来的好处，这点代价实在算不上什么。如果他们需要的是完美的理解而非明智的判断，如果机器能够按照写好的程序来完成这任务，还是交给机器来做吧。

以“抓大目标”作为组织的原则的问题在于，参与者对于挫败的反应可能会像对机器

那样——尝试让他们的命令更加稳定，更加精确。把人当成机器来对待，是有效组织的另一个障碍。

尽管这办法有时可能有效，但是做得过分，作为组织基础的那些关于标准和流程的文案就会过度繁冗。这些文案的精确性提升了，效果却下降了。没人会花时间来看，更不要说照着做了。忙于借助议程和备忘录来组织的领导，很快脱离了那些本应执行他们指令的人。

第三重障碍：亲自动手

许多人认为，对高效有力的解决问题的领导力来说，“抓大目标”是一重障碍，但是有些创新型的问题解决者不仅仅止步于轻视“大目标”的玩家。这些与众不同的头脑认为，如果自己有足够的创造力，执行命令会影响自己的独创性，所以他们完全可以置身事外。结果“抓大目标”的人愤怒了，在高尔夫球场上，如果我拒绝数自己的杆数，朋友就会是这种反应。

这种类型的创新者在营造让其他人工作的环境时，通常会经历一段痛苦的时期。原因之一是，他们拒绝提供建议，以避免这些建议被误解为“抓大事”的命令。他们似乎没认识到，人不能像计算机或者混凝土搅拌机那样去执行任务。人的确会执行命令，但是影响他们的还有建议、表扬、暗示、想法、鼓励、推荐，以及对工作进展的反馈。组织其他人工作，必须有不同的方法来做出决策，发出命令。

缺乏有效的沟通方法通常不是主要的障碍，它可以依靠训练和经验来克服。如果创新者认为其他人不能胜任某些任务，就会遭遇更大的障碍。无论原因是沟通不畅、缺乏技巧、动力不足，还是对任务的完成有不同理解，创新者最直接、最强烈的反应就是亲自动手，替他人完成任务。为什么？因为，事实上创新者能做得更好。这样，之前作为问题解决者的经历，就成了组织其他人解决问题的最大障碍。

为什么亲自动手会造成这么大的障碍？解决问题的领导的职责，难道不是用任何必要的手段来解决问题么？这种观点的错误在于对于“任务”的定义。领导的职责通常不是解决单个的问题，而是创造一个环境，许多问题都可以在其中解决，现在是这样，未来也是这样。

当然也有可能，现在的问题不解决，就谈不上未来，这样你可能必须亲自动手。带实习生的医生显然不会袖手旁观病人死去；实习生可以通过下一个病例学习。同样，为避免公司破产，项目经理不会眼看着项目失败。如果真的发生这种事情，大家都会失业，还谈什么为后来项目培养出卓越团队呢？

问题真的是事关生死吗？这可能是领导面临的最困难的问题。

第四大障碍：奖励低效的组织

可能我不够有决断力，因此不是当领导的料，但是我相信，最好的领导——如果有的话——也极少会面临必须做选择的局面，更不要说事关生死的选择了。如果你必须选择是否要挪动流血的伤者，就摆脱不了做出糟糕选择的风险。

当然，如果你在第一时间避免了事故，就不会面临这样的选择，也就根本没有风险。所以，关于领导力，更好的问题是这样的：如果你要和其他人一起开车旅行，你更喜欢哪样的人：

- a. 没有出过事的，但是可能在出事时无所适从的人
- b. 几乎每周出一次事故，但是紧急情况的决策经验很丰富的人

不幸的是，许多人更喜欢选择 b。所以退伍军人节取代了休战纪念日。和平更难维护，战争更具英雄的色彩。看来，真正优秀的组织是缺乏艺术激情的。

为什么我们要奖励那些程序员——他们彻夜工作，消灭自己在程序中制造的问题？为什么我们要表彰那些主管——他们做出重大的组织调整，来解决自己糟糕的管理制造的危机？为什么不表彰那些程序设计优良、不出大错的程序员，为什么不表彰那些让组织远离危机的主管？

组织不是要解决问题，而是要避免问题。如果你挣扎于问题之中，进行真正有效的组织就太迟了。有效组织的最大障碍可能是，我们热衷于奖励低效的组织。

全面的组织

常见的心理学测试中有许多类似本章开头的问题。显然，如果每个人的答案都一样，这种问卷就没什么用，所以心理学家要设计问题，使得大约半数的人会选择不同的答案。因此，这问题的价值就在于，有一半的人会说他们喜欢下命令，另一半会说他们喜欢接受命令。

如果你相信应当“抓大目标”，这结论就很惊人。难道不是每个人都希望下命令，成为赢家吗？可能人们的回答是随机的，因为他们不相信“大事”。也可能是因为他们不知道，这问题究竟什么意思。

摆脱此困境的一个办法是，要意识这个问题还有第三个可能的答案：

c. 停止抓大目标，照顾紧急情况

我希望自己永远不要出交通事故，但如果出了，我当然希望观众不要站在一边，只顾自己抓大目标。相反，我希望他们足够成熟，也接受过训练，知道该做什么。我可能不能保持完美状态来亲自动手，所以我更喜欢人们有能力自我管理，不需要我下命令。

解决问题的领导力所依据的就是这种组织模型。根据全面模型，几乎任何人都喜欢有些时候自我安排，有些时候接受安排。下命令/执行命令只是实现目的的手段，它本身不是目的。在大多数有效的组织中，**每个人**都在解决问题，又都在为完成任务做出决策。在这种模型下，组织不是由担任领导的那个人完成的，所以领导职责的更合适定义就是：

解决问题的领导的全部目标就是：创造一个环境，使其中每个人都能解决问题，做出决策，执行这些决策，他不需要亲自解决问题，做出决策，再执行。

在这种模型中，组织不是创造一系列僵硬的规则，也不是下命令/执行命令；组织的过程就是完成任务的过程。

思考题

1. 你是否遇到过这样的情况：你真心希望提供帮助，指出团队的组织问题，却被贴

上“不配合”的标签？你感觉如何？这样做有利于提高团队表现吗？

2. 你是否遇到过这样的情况：如果有人阻止你的团队继续当前的工作，就给他贴上“不配合”的标签？这种办法有多少效果？有什么其他更有效的方法吗？

3. 你上次“抓大目标”是什么时候？你是赢家、输家还是学习者？你觉得好玩吗？它是否推进了手头的工作？

4. 你是否会写一个备忘录，而不是面对面地与有关人员交流。你觉得这样效果更好吗？他们觉得呢？你的备忘录有什么效果？

5. 如果工作环境里满是命令、备忘录、不合作的员工，以及“抓大目标”的其他要素，你会如何改变它？你现在在做什么？

6. 你上一次亲自动手去做交给别人做的事情是什么时候？当时你感觉如何？对方感觉如何？任务完成了吗？下次你再交给此人一件任务，会有什么影响？

7. 在什么方式下，你会奖励低效的组织，或是因为低效的组织接受奖励？你能否创造出一个环境扭转这种趋势？

学习成为组织者

对在系统中工作的我们来说，对力量的最高奖励就是：增强系统在其所处环境中生存和发展的能力。若我们能做到这一点，就知道自己是有力量的。否则，其他一切力量的诱惑——控制、通知、特权、胁迫、报复、毫不退让、以不可或缺的地位作要挟——都没有意义；他们是对力量的次等奖励（或者末等奖励）；这样只能努力让人自以为有力量，或是看上去有力量；其实它们是缺乏力量的表现。系统力量的真正底线在于：你能否影响整个系统？你能否帮助系统更妥善有效地面对它所处的环境？你可能是自己所在组织的首席执行人员，你可能享受着高昂的薪水、丰厚的津贴，你可能是坐镇一方的皇帝或女王，威胁并统治着新来的人，但是如果你不能为系统的进步和发展做出贡献，就只能得次等奖。

——Barry Oshry^①

Power and Systems Laboratory

你如何追求这个最高奖励？你如何学习去影响整个系统，让它更舒适，更成功？我没

^① Barry Oshry，研究系统化思维的先驱，专注于研究社会体制生活下的力量。20 世纪 60 年代开始在波士顿大学提出了大规模组织模拟理论。20 世纪 70 年代创立了 Power Lab。

有标准答案，但是对于这类话题，我有不少想法。

实践

第一个想法非常直接，我都不好意思写下它。我或许该羞愧，但事实并非如此，因为似乎 90%的学员都不知道，成为有力的组织者需要**实践**，而且要反复实践。可能他们害怕影响其他人的生活，所以想要首先学习理论。理论是重要的，但它无法杜绝所有错误。组织人的理论可能互相矛盾，如果没有实践经验作为指导，你甚至都无法理解它们。

除非你已经有了足够多的实践经验来胜任这个有权影响组织结构的职位，否则，要从哪里获得实践经验？只凭想象力的话，你会遇到千百万种在不同的组织形式下与人共事的情况。在一个普通的头脑风暴会议中，一群学员根据自己的行为，列出了下面的清单：

- 社区工作：募集善款，经营旧货店，去慈善会堂帮忙，经营回收处理中心，在动物控制中心干活，当义务消防员
- 政治工作：为候选人提供支持，安排请愿，组织示威
- 职业行为：计算机用户组，职业学会，校友会
- 与孩子一起：童子军领导，青少年联赛教练，青年旅店领导
- 与弱者一起：医院志愿者，家庭照顾志愿者，残疾人伴侣
- 职员协会：Lions, Elks, Toastmasters, Masons
- 教堂工作：传教工作，咨询服务，委员会工作
- 运动队：垒球，保龄球，篮球

这些工作都包含下面的机会：

- 参与活动，组织会议，向工作组汇报
- 参加试验室培训^①
- 给其他人当学徒，或者给自己当学徒，或是二者皆有
- 当教练，这样你可以实践组织过程
- 当师傅，这样你可以拿其他人来实践

^① 据我所知，Barry Oshy 的 Power and Systems Laboratory 是最合适培训的实验室，你也可以选择 Harold Bridger 在 NTL 开办的 Tavistock Workshop。详细信息请看本书结尾处参考书目。

- 组织技术评审会议
- 尝试以不同形式组织团体会议

简单地说,参加任何一类活动,你都能体会到,不同的组织形式下不同职位上的感觉。如果你发现自己说:“啊,我干不了这个”,这就是最好的起点。借此,你能填补自己经历中最大的空白。

观察与试验

实践是最古老的学习方法,即便不去刻意寻找参与组织的经历,你也会发现,自己每天都身处许多不同的组织中。如果它看来太过熟悉,没什么好学的,那么你需要培养更现代的学习技巧:科学的方法。

科学的方法是种很好的办法,它告诉你不要满足于被动地经历组织:科学意味着**观察**和**试验**,也就是说,至少你可以在每周的小组例会中观察,每个人坐在哪里,每个人发几次言,谁提问题,如果有人回答,是谁回答的。你能从这些观察中学到什么?我不知道,但我能保证,其他每个尝试在日常工作环境中做这种简单观察的人,确实会在了解不同行为的自我组织的方式上有所收获。

观察可以形成习惯。一旦你尝试在工作中这么做,你就可以在任何地方实践:等电梯的时候,在超市购物的时候,看 Superbowl 球赛^①的时候,都可以积累更新鲜更丰富的经验。

如果你掌握了一些观察的技巧,就可以尝试些试验。下次开会你可以早点到,找个不同的地方坐下。这样更有利于观察,也有机会来看看这里玩的是哪种“抢座位游戏”。你也可以改变室内空间的布置。把桌子转个方向。多加把椅子,或拿掉把椅子。使用挂纸板,或是收走所有的笔。

这些试验是绝对安全的,因为做这些事情不需要向任何人汇报。如果你觉得自己成长了,就不会满足于默默地做这些事。开会的时候,你可能拿笔在挂纸板上写下些重点,挂纸板可能一直都在那里,只是从来没人用。或者如果你一直都是做记录的人,那么把笔交给其他人。在讨论激烈时,建议休息;在讨论沉闷的时候,建议换换座位。

① 美国橄榄球联赛。——译者注

试验就好像观察，能形成习惯。你在等电梯时，可能会发现，如果你能劝说一起坐电梯的人，按顺序登梯，就能避免里面的人首先要出来的问题。下次你和家人出游时，不妨让孩子来做些怎么往车里装行李的决定，看看结果如何。

寻找差异：他们在尽力做到最好

发现了团队的组织方式之后，你会寻找什么？可供遵循的最好原则之一就是，寻找真实情况和表面情况之间的**差异**。例如，入门级观察者通常会混淆真正的组织结构和表面上的权力结构。他们看到他们希望看到的东西，而不是实际情况和理想情况之间的差异，也就是观察和假设之间的差异。

举例来说，许多人认为，组织就等于组织结构图。要验证这种观点，可以观察人们真正的行动，而不是接受图表的描述。会议的领导真的在决定谁下一个发言吗？还是有些人默默点头做的这个决定？人们真的是通过正统的渠道来获得信息吗？还是有自己的非正统渠道？

我有些自己最喜欢的基于种子模型的假设。其中最重要的假设就是，**每个人都希望感觉自己有用——能为组织做些贡献**。可是与实际观察的结果相比就会发现，这个假设很难成立。如果组织里有那么多人看来缺乏兴趣，甚至是具有破坏性，这个假设肯定有什么问题。如果每个人都这么迫切地希望做好，怎么会有这么多人时刻在接受煎熬呢？

我的朋友 Stan Gross 有个好办法应对这种“人们不希望做贡献”的感觉。她对自己说：

他们都在当前情况下尽力做到最好。如果我觉得他们没有尽力做到最好，我就没有理解他们的处境。

这里的“环境”，就是在组织结构和待完成任务间的差异。

但是错误究竟在**哪里**呢？当你身处其中时通常不容易看清楚原因。如果身陷其中，我会尝试这样来看：假设，解决问题的领导力的三个重要功能中的某一项出现了异常：

- 定义问题
- 管理思维
- 控制质量

团队也会像个人一样，由于面对当前问题选择了错误的组织方式而遇到功能性问题。通常，理解一个功能失常的团队的时候，我都假设这个组织的存在是为了解决某些问题，但它可能不是当前要解决的问题。

通常，这个问题可能是团队曾经解决过的问题，所以稍稍了解一点历史就能知道这个组织要解决的问题。举例来说，一支需要高质量一致意见决策的团队，却可能围绕在独断专横的领导身边，因为他们曾解决过这样的问题，那时候他们更需要更迅速的决策，而不是高质量的决策。一旦有人意识到团队的结构受到了历史的影响，他们就能明白，至少，对当前的问题，应该换用其他组织形式。

找出接错的电线

刚刚成立的团队，显然没有历史可供研究。新团队的组织通常是错误造成的结果，就好像下面这个故事。

在内布拉斯加硬挺了十年寒冬以后，Dani 和我受不了了，决定买一张电热毯。我们拖延这么久的原因是，Dani 和我对于最佳睡眠温度的定义截然不同。双温控制电热毯让 Dani 相信，我们每个人都能有自己喜欢的温度，所以她买了我们的第一张电热毯。即便如此，我仍然怀疑，这新鲜玩意儿是否会有效。

不出意料，我们第一次用电热毯就出问题了，Dani 冷得够呛，而我热得不行。我整晚都在拨弄温控开关，第二天早上，我发现 Dani 整晚也在拨弄这开关。我们怒气冲冲地把这糟糕的电热毯拿去商店，要求换一床没问题的。销售员非常耐心地向我们解释：我们和很多人一样，连错了温控开关。

如果连错了电热毯的控制开关会发生什么？温度控制从 1~10。我们开始都设到 5。晚上，Dani 觉得有点冷，她伸手把控制开关从 5 调到 6。不幸的是，她控制的是我这一侧的温度，所以我觉得有点热。结果，我伸手把开关调到 4，这样 Dani 那一侧的温度就更低了。她又调到 7，我觉得热了又调到 3。她觉得冷了又调到 8。最终，她设定到 10，我把电热毯关掉了。我们都苦不堪言。

总的来看，情况是这样的：Dani 和 Jerry 都希望夜里睡得舒服点。他们决定买一张电热毯来解决问题。他们都尽力调整温度，结果却对两个人都很糟糕。这个故事中丝毫没有

缺乏动力的迹象。相反，你可以争论说，在电热毯连接错误的情况下，他们对舒适的强烈渴求，反倒造成了不舒服。

双方对问题的定义是一致的。Dani 和 Jerry 都希望舒服点。问题在于，他们都不知道电热毯的线到底应该怎么连，他们置身的组织形式是错误的。也就是说，他们把线连错了，但是销售员能发现这一点，因为他能假设，双方其实都希望获得最好的结果，而且能发现，结果并不如意。

为差异正名

人与人之间的差错不一定与电热毯有关，你也不需要进入人家的卧室，来观察他们在错误地控制另一侧的温度。许多问题之所以会发生，原因在于人是不同的，但是在设计组织形式时，并没有考虑这些差异。例如，Jungian-Based Myers-Briggs 人格理论（请看本书参考书目部分）认为，人们在以下几个方面存在不同的偏好：

- 社会
- 信息
- 决策
- 行为

举例来说，在信息方面，这个理论认为，有些人（N's）往往靠直觉获得信息，而其他人（S's）信赖具体确切的数据。在 S 类型的人组织的会议上，N 型人可能“太不相信数据的意义”而让人厌烦。如果 S 认为，N 的反应说明他们的理解很糟糕，他们就可能拿出更多的数据来证明自己的观点。这样 N 型人会更加厌烦，如此就开始了新一轮电热毯循环。

N 主持的会议也可能出现这种情况。S 通常要求“更多的事实来支撑你的结论”，而 N 觉得这是有意阻挠会议。跳出这种循环的唯一出路就是，认识到对方的存在，然后找出一种能够正当容纳每种需求的组织形式。或许你组织下次会议的时候可以让 S 手里有足够多的数据和事实。

要观察组织内部人们之间发生了什么，并做出调整，提高组织的效率，Myers-Briggs 模型是一种有力的工具。想成为组织者的人应该认真学习 *Please Understand Me* 这本书，或是关于此模型的其他作品。

把自己当作团队的模型

另一处深入理解组织的地方就是你的思维深处：现代的脑研究告诉我们，大脑不是单独的整体，它更像一群互相交联的脑，其中每个都有自己的才能、偏好和弱点。你越清楚自己大脑的工作原理，就能越好地利用这种模型，理解团队中的事情。

举例来说，Myers-Briggs 模型认为，人与人的区别就在于他们如何充实自己——依靠内部资源（类型 I）还是外部资源（类型 E）。但是如果你真正关注自己的大脑，不依靠上面的理论也可以知道这一点。你是否体会过这样的矛盾，想独处，也想与其他人一起？如果是，你或许可以更清楚地认识人与人的分歧：有人需要自己解决问题，其他人希望解决问题的会议开得更久点。

成功后仍要改变

一旦你开始观察自己周围发生的事情就会知道，要成为高效有力的领导，可以从各种各样的途径获得知识。你怎么能发现那些最适合自己的方法？办法之一就是，借鉴大脑的群体模型，并整理团队曾用过的解决问题的想法。不要为了任务而组织你的大脑，要问自己，你大脑的组织最适合解决哪种任务。然后选择一个最适合你的才能和偏好的办法。

问题改变了，团队也需要改变，你也是如此。对组织方式的学习，能够提供给你巨大的能量来做出改变，改变会造成差别。有一天你可能会发现，自己不再是以前那样羸弱了。

这时候，你已经生活在自己所创造的新环境里。你的个人能力增长了，你的一举一动的影响也会增长。你提建议，大家把它当成命令。你表示怀疑，大家觉得这是否决。你微笑，这就是赞成，你皱眉，这就是否定。

与新能力相伴随的是责任，你必须学会如何运用这些新能力。这里的悖论在于，你的权力越大，你学习运用这些能力的难度也就越大。小试验不再是安全的，因为你做的每一件事都可能产生深远的影响。即便你认为自己没有做任何事，人们可能也在观察你的一举一动，测试你的反应。

你的能力增长了，一轮循环就结束了。观察者反而被观察，做试验的人反而成了试验

对象。你可能不喜欢考虑这种事情，但是不这样做，力量就会消散。本书第 20 章会告诉你你能做的事情。

思考题

1. 你花多少时间来思考力量，或是对力量的陷阱做出反应？Oshry 说末等奖足够来证明这段时间花得值，你赞同吗？

2. 用一张表列出你所有锻炼组织能力的机会。在另一个表中列出所有你能够获得，但没有使用的机会。这张表中是否有什么机会，你不能抓住并利用？有效的自我组织能不能否定你的理由？

3. 列出所有你必须通过组织来观察和试验的机会。在另一张表中列出你拥有但没使用的机会。你为什么不能把后一张表中的某项转移到前一张表中，有什么原因吗？

4. 回忆这样的情况：你尽力做好，却被当作“不想有所贡献”。你的感觉是怎样的？你是否尝试为自己解释？结果如何？

5. 回忆这样的情况：你觉得某人没有贡献。假定这个人是在一定环境下尽力做好，再解释这种情况。那个人想要解决什么问题？是否有些原因下次发生在这个人身上你还是找不出来？

6. 你上次工作时与人据理争辩是在什么时候？你是不是自己接错了线？你如何能在将来避免？（没搞错吧？你从没有在工作中跟人正经争论过？这样的话，你要么是卓越的领导，要么是死人。）

7. 运用 Myers-Briggs 的一些关于类型指标（Type Indicator）的方法，例如在 *Please Understand Me* 中的自我测试。如果可能，确定你同事的类型，并且讨论：在组织工作时，你的不同偏好会给自己带来的问题和机会。

8. 你是否跟自己争论过？下次争论时，把论点记下来。两种论点分别代表了什么？这样的争论，是否也会与其他人发生？

20

领导要面对的考核

我们无法阻止烦恼的鸟儿从头顶飞过，却可以拒绝它们在自己头上筑巢。

——中国谚语^①

通常来说，转变都是痛苦的。这是一整套新的游戏规则，而你却没有规则手册可以查。举例来说，我们有很长时间都是在学校接受考核，所以我们学习规则，学习如何应对糟糕的成绩。之后我们离开学校，进入新的环境。成绩糟糕当然很不好，但是我们想要改进时却一筹莫展，因为遇到了一整套新的规则。

几乎同样道理，我们大多数时间是作为跟随者被考核，只知道其他人按照截然不同的规则来评价领导。回头想想你当学生的那段日子，你怎样惧怕第一天上课。把这感觉放大一百倍，你就能明白成为潜在的领导将要面对怎样的问题。

教授的开学第一天

为什么转变这么困难？首先，你的新角色更像教授，而不是学生。学生只要为自己的

^① 原书中并没有标明出处，经译者查证，英文中确实有这样一条 Chinese Proverb，但始终未找到出处。——译者注

问题负责，而教授必须对许多人负责。这也是运动员和教练之间的差别。如果你认为，学生害怕开学第一天上课，那你应该看看教授。

每个学期，Dani 回到常青藤覆盖的教学楼，总是见到重复的情景：有学生走错了教室，有学生拿的是休课证，有学生拿的是增选课程证^①，有学生买错了课本还写上了名字，还有学生没达到选课要求但希望特批加入，教室太小座位不够，朝阳的窗户关得太紧。

在 Dani 上课的第一天，我总会安排一趟旅行。不过有一年我弄错了，那天真够倒霉，我做完咨询业务之后回了家。这些都不算，最糟糕的是，Dani 在机场见到我。我没想到她的情绪那么糟糕，而且我自己这一天过得也不很如意。神情好像不是她期望见到的，尤其是我自己的这一天过得不是很如意，有整整半天花在一个由新任命的项目领导构成的团队里，那些人看起来足够自卑。

飞机接近了登机口，我努力想找些聪明讨巧的见面语，但脑子太疲倦，实在想不出来。我们跑到一起，伸开双臂致意的时候，我只是问了句：“在学校过得好吗？”显然，这话太空洞，根本没有效果。开车回家的路上，我们一句话也没有说。

致命的问题

在沙发里瘫了大概半小时后，Dani 喝了口酒，长叹了一口气：“你知道，我觉得我能忍受开学第一天发生的任何事情，只要他们不问我那个要命的问题。”

“那是什么问题呢？”我问，很高兴她还愿意说话。

“你和我一样清楚，无论什么课，也无论哪个年级，总会有人问，温伯格教授，分数怎么算的？”

“这问题有那么严重吗？”

“因为他们似乎只在乎分数，不在乎别的。他们就不能关心一下自己要接受的教育吗？”

“噢，我不这样想。关心分数是完全正常的。如果你不希望他们关心分数，为什么还

① 一种正式印制（一般是用计算机打印）的卡片，持有此证的学生，在学期的一定期限内，可增选课程。——译者注

要给他们打分？”

“哦，我的意思是，我没觉得这个不合理，只是这样的问题无休无止。如果你告诉他们会怎么打分，他们就要一个更详细的说法。如果我告诉他们，分数一部分来自期末测试，一部分来自论文，一部分来自家庭作业，还必须考虑到出勤状况，他们就要知道，每一项占多少比例。”

“那么你怎么说呢？”

“我告诉他们，我不知道。我不会说，这个占 30%，那个占 20%。我也不能补充说，可能这些加起来并不到百分之百。”

“可能是你的问题。”

“我哪里出了问题呢？”

“你尝试用加法给他们算分。”

“不这样的话，还能怎么做？”

“噢，我今天做顾问时，遇到了同样的问题。项目领导希望知道如何评估表现，所以我建议他们用乘，而不用加。”

“我不明白，” Dani 说，“他们已经抱怨了，分数不能反映实际情况。”

“这就是我想说的。在真实世界中，要给你的工作打分，不应该把各个部分相加，而必须相乘。就算你的工作在四个方面都拿到 80% 以上的分数，也不可能获得 80% 的总体评价。”我拿出计算器，算出 $0.8 \times 0.8 \times 0.8 \times 0.8 = 0.4096$ 。“你看，四个方面都有 80%，最后也只有四十多分。”

用乘法给领导算分

这些年来我已经知道，Dani 对理论从没有太多兴趣，尤其是我的理论，所以我准备回答她的下一个问题：“这个办法真的有用吗？”

“我不能保证它在正式的评价体系中有用，但私下里，这办法肯定对领导岗位上的人有用。”我回答说，“尤其是技术领导。你是否记得 Minimaxi Software 公司的 Waldo？他肯定是我见过的最合格的技术专家。他知道关于自己所用计算机的方方面面，还了解这些计

算机使用的操作系统和语言。”

“可他控制不住脾气。” Dani 说。

“没错！他可能在技术知识方面能得 100 分，但是间歇发作的癫狂完全抵消了技术能带来的任何分数。因为他那臭脾气，团队中其他人都都不信任 Waldo，这损失是什么技术都不能补偿的。要给他打分的话，他的技术分是 100，但是脾气可能只能得 50 分，这样得到的就不是相加的 75 分，而是相乘的 50 分，这肯定是不及格的。”

“这很有意思，” Dani 说，“别的情况也可以这么做吗？”

“什么别的情况？”

“我想到同在一个团队里的 Phyllis。这家伙不错，但是我觉得，她好像不太懂技术——可能 90% 的是脾气分，而技术可能只有 50% 到 60%。”

“噢，”我说，“给她算 60 分，这样总分能给她 54 分，还是不及格，尽管原因跟 Waldo 的不同。对团队来说，Phyllis 当成员可能还不错，如果当领导，她不会得到手下人的尊重，因为他不太懂其他人在做什么。”

“这对他们好像有点不公平。” Dani 说。

“可能是不公平，但是如果你想向潜在的领导方向努力，其他人的反应就是这样的。没人说生活必须公平，尤其是在你希望获得更多的金钱，或更多的特权，或是更大的影响力的时候。美国人的一大消遣就是给领导做的事情挑错。而且，解决问题的领导可供批评的地方是常人的两倍——无论是内容，还是形式。”

改进的策略

“可能你是对的，” Dani 说，“这能解决我开学第一天遇到的另一个问题。”

“什么问题？”

“教师也是解决问题的领导。我必须和蔼地对待整个班级，但也得有适当的威信。如果哪方面做得不好，学生把得分相乘，我的分数就上不去。所以，我自己的表现也应该这样算分。”

“是这样。”

“这也解释了一直困扰我的问题。如果我的总分来自两项分数的相乘而不是相加，就得找别的办法改进教学。”

“什么意思？”

“这样，假设我的教学材料得分 80，而管理班级能力得分 40。在累加系统里，每个方面加 10 分，带来的好处是一样多的，我可能选择提高我的技术分，因为这个更容易，而且我知道，怎样比现在做得更好。但是如果要把两个分数相乘，低的方面多加 10 分，对整体分数的影响要更大。”

“是这样的，”我说，“那样就得到 40 分，而不是 32 分。要是我今天能想到这个例子就好了，那样就能帮助我说服那些新的项目领导，不要花太多精力改进自己的技术水平。他们大多数人的技术都已经很好了，但他们必须下大力气来提升自己与人打交道的水平。”

教学能力和领导能力可以学得到吗？

Dani 若有所思。她思考了一分钟，然后说：“我觉得，新来的教师也是这样。相比对专业知识的掌握，他们一般不太擅长处理课堂问题。但他们花在学习上的时间，往往比教学上的更多。实际上我认为，他们觉得在教学能力上花时间没什么意义。”

“为什么？”

“他们觉得，教育是一种自然的能力，而不是能够通过学习获得的技能。依靠某些神秘的方法，每个人都会知道如何教育，从出生开始就是这样。但是，如果你需要学习如何才能教育，你肯定有什么地方出了问题。”

“是的，关于领导技巧，他们也有同样的迷执。”我接着说，“他们似乎感觉，每个人天生就该知道如何主持会议，委派工作……”

“……以及给其他人的表现打分。”

“是的。但这不是与生俱来的。这种能力取决于你学习与否。如果你觉得它们是与生俱来的，但你不具备这些能力，你可能会觉得自己出了什么问题。”

Dani 似乎又有所思：“缺乏自尊是学习的一大障碍。在担心失败的时候，你很可能是对的。就好像在开学第一天讨论分数。”

第一天的分数

“我以为这样的谈话会扯到别的地方，”我笑了，“但你还在纠结这是开学第一天。”

“可能我还没喝多。这学期肯定不轻松。”

“每个学期你都这么说。”我一边说，一边给她满上一杯，“但是它从没像你想象的那么糟糕。学生第一天对老师都很挑剔。”

“我希望如此。”

“对我的项目领导来说，也是如此。他们刚刚被提拔上来，下面的人都在问，‘这个家伙有哪点比我强？’”

“这听起来可真像开学第一天的学生。他们给你设了一个标准很高的测试，就好像我们通常对代课教师的那样。挑剔最细微的问题……”

“……这样他们就能占领对你的优势。所以，真的，乘法评分可能太过简单了。”

“简单？”

“是的，更准确的方法可能是，选取所有不同分数中的最小值。”

“你的意思是，学生根据老师最弱的方面打分？”

“显然，最开始就是这样的，尽管过后他们可能会按照教师的能力来打分。所以今天我面对的项目领导们要承受来自以前同事的压力。”

Dani 叹了口气：“所以第一天，我有这么多新任务要完成，我尝试强调我最强的方面，以此留下个好印象。但是，学生看到的却是我最弱的方面。怪不得我筋疲力尽。”

可能的解决方案

Dani 的酒又喝完了，她好像陷入了沉思。我给她斟酒的时候，她说：“所以你觉得，

我评分的办法有问题？”

“不，我根本不是那个意思。你的评分办法完全**没有问题**，但它是你的弱点所在。所以学生非常热衷于跟你打听评分办法。”

“如果办法本身没问题，为什么它是我的弱点呢？”

“因为你**觉得**这是你最弱的一点。因为你在这个问题上对自己很不满意，如果学生在开学第一天来问你这个问题，你会很沮丧。如果他们问些关于课程安排和教材的问题，你就不会沮丧。弱点不是评分办法，而是你对这套办法的**感觉**。”

Dani 笑了。“说起来容易，但在学生面前控制自己的感觉，就没那么容易啦。”

“我当然知道！但是因为那是**我的**弱点，我已经学会编排课程来避免弱点，而不是暴露它们啦。”

“嘿，我也可以这么做，我根本不必跟他们**谈论**评分办法。”

“是的，你可以给他们一份讲解评分办法的资料。”

“不，你不理解这些学生的想法。但是，如果我觉得很累、不堪重负，学生焦急而迷惑，我们都不很了解对方，这种情况下，至少不必讨论评分办法。”

“所以，你参加自我肯定训练之后，就总是提醒我，不需要立刻回答遇到的每个问题。”

“但是，如果我拖延关于评分的讨论，学生不会更着急吗？”

“不一定。你可以告诉他们，**第二周**会仔细讨论评分办法。同时向他们保证，第一周做的任何事情都不会影响分数。”

“这样，我就有一周时间来减缓他们对我的评分办法的焦虑。……”

“……还可以让他们知道，你不会在评分时捉弄他们。”

Dani 露出了笑容：“我喜欢这样，退一万步说，在开学第一天我可以少做一件事，而且没什么不良影响。”

“评分并不新鲜，但它给你和学生都造成了非常大的压力。无论是给别人评分还是被别人评分，几乎没有人对评分满意。”

“我以为只有我是这样。”

“不，不只是你。新的项目领导不会谈论评分以外的任何事情。要是他们听到了这次谈话该多好，我总是要迟几个小时才想到这种问题，这太晚了。”

Dani 笑了：“实际上，亲爱的，你根本没想过，这是我想到的。不过，下次遇到这种问题的时候，你可以随使用。”

“我写篇文章来谈这个问题，怎么样？”

“很好，只是要告诉读者，这些好主意是从哪来的。”

“为什么？你知道，我从没从你那偷窃过任何想法……”

“……除非是绝对必要。好吧，一定要告诉他们，关于评分的焦虑只能带来更多的焦虑。”

“没错，所以他们的首要任务是，建立一个舒适的环境，这样才能熟悉新的工作，尤其是做点事情，给双方一个增进互相信任的机会。”

“如果一直都不能建立信任，你会让他们做什么呢？”

我一时语塞了：“我假设，在这种情况下，他们使用的任何评分办法，都会遭到排斥，所以我可能会尝试首先建立信任。只要我信任**我自己**，我就能接受这个想法——虽然他们可能不信任我。”

“也就是说，只要你自己的评分体系认定自己合格，其他评分办法都没那么重要。”

“没错。而且，在你带新的班级，或者开始新的工作时，**这套办法**不会改变。你可以带着它到各个地方，也只有你能改变它。”

思考题

1. 回忆你最近一次接受新领导——譬如新的老板，或是委员会的新任主席——的反应。你怎么评价这个领导？这个领导怎么给你评分？这两套评分体系之间，有什么联系？

2. 回忆你最近接受新领导的情形。你最先看到的是哪一点？你花了多长时间才信任

对方？什么行为会增加信任？什么行为会降低信任？你是积极地配合新的领导，还是抵触他？为什么？

3. 你是否真正用测试衡量过自己在某些方面的领导潜力？结果说明了什么？结果是促进还是抑制了你的潜能？你如何利用它们来开发你的潜能？

4. 如果参加领导力测验，你最希望回答什么样的问题？你会怎么回答？（这一题要尽量多做几次）

5. 身为一名潜在的领导，你最大的弱点是什么？怎样克服它？为避免暴露这个弱点，你现在的做法是？

6. 你如何看待绩效考评？你希望评价他人，还是被他人评价？或者根本不想卷入？关于考评，你打算做些什么？

7. 你用什么办法融入新的团队？你怎样迎接新人进入自己所在的团队？

21

通过自己的领导力考验

如果众人都失去理智，苛责于你，

你仍不乱条理；

如果众人都怀疑你，

你仍能坚信自己，泰然处之；

如果你要等待，不要因此厌烦，

为人所骗，不可骗谁，

为人所恨，不可愤然，

戒张扬，戒虚妄；

——吉卜林^①

《如果》

吉卜林设下了难题，但是，要想当好解决问题的领导，必须经历更严格的考验。我也希望能写首诗告诉你需要的素质，可我不是吉卜林。而且我希望提供科学的数据，但是，我不能直接拿一个真正的组织做试验。

^① 吉卜林 (Rudyard Kipling, 1865—1936) 英国小说家、诗人，这篇《如果》是他写给自己 12 岁孩子的诗。——译者注

既然没法在真正的组织中拿真正的领导做试验,我必须想办法来发现一个人身上的领导能力。在学习班里我可以模拟各种场景,但是大多数时候我不在学习班。为了避免浪费这些时间,我必须学会生物学家和人类学家的本领:解释人们对于小测试的自然反应。我尤其喜欢研究人们解决问题的方式。

对高层管理者的考验

许多年前,在日本的“敬老日”(Honor Old People Day),我在东京参加软件工程国际会议的宴会。当时我坐在 NEC(日电)的董事长小林(Koji Kobayashi)先生边上。小林先生写过许多关于计算机和控制的畅销书籍,他睿智机敏,经历过许许多多发人深省的故事。那年他已 75 岁,仍是位令人尊敬的老人。

有个故事发生在五十年前:Western Electric Company 给 NEC 送来一些设备,封装箱上写着:“警告:不得破坏封口!”当时,小林先生还是一位年轻、充满好奇的工程师,他觉得自己应该打开盒子,藐视一下要求服从、恭顺权威的文化。里头是一块简单的电路,NEC 很容易就能在日本制造。之后,NEC 也确实这么做了。

多年后小林先生讲起这个故事,他清醒地认识到,这个盒子其实是一重关键的考验,通过它所需要的品质,最终让小林成为世界上名列前茅的高技术公司的董事会主席,变成真正解决问题的领导。高层人物制定规则,也是在破坏旧的规则。胆怯的服从者不会升到高层,也不会盲目违背规则。要成为领导,就必须有勇气打开密封的盒子,而且要能坚持在公司干上五十年。

经受考验的能力

我必须承认,我在考验小林先生,我也考验过许多高层人物,我希望从中知道,成为 NEC 的董事长需要什么素质。我相当有把握,自己的考验不会冒犯他,因为这种领导力的素质之一就是经受考验的能力。我们已经看到,你一旦登上显赫的地位,就要时刻接受考验。即便这种考验不是来自 Western Electric,也不是来自和你共进晚餐的人,也会来自你的手下。此外,还有不间断的自我考验。

身为学习班的领导,我时常要经历同样的考验。第一天,团队中肯定有人要来挑战我

的权威。如果通过这一关，还得面对另一关。如果我失败，就还要面对另外十关，甚至有可能失去对全局的控制权。如果我做得不错，不久那些人就会在表面上停止考验。但是他们仍然有一只眼睛睁着，不会放过偶然出现的、有可能让我败下阵来的考验。

考验想要领导自己的人，这乃是人之常情。举例来说，孩子常会试探父母的行为规则。所以，**想成为领导的人**必然无法逃脱考验。但是我个人很讨厌被别人考验，所以只要可能，我就会隐身幕后。我领导的办法是，构建一个环境，让人们自主学习。

我的办法很简单。学员希望学习领导，所以我让他们领导学习班。推销这个想法可能需要几天——他们会试探我，确认我的真实意图，但是这点时间花得值。几天过后我精疲力尽了，不过学员已经接班；我要做的就是坐在那里，等他们在不知所措的时候责怪我没有教好。

如何应对搅局者

至少，这办法在理论上行得通。实际上我并不能创造完美的环境。有时候，有些情况学员无法处理，或者我认为他们无法处理。如果我放手让他们去做，他们可能可以很好地应付，但我不放心，所以要从幕后走出来干涉。当我走到台前，就说明我没通过关于领导力的另一项考验，因为，我不出现对他们的学习其实更有利。

最近一期学习班又出现了这种情况。门在毫无征兆的情况下突然打开了，穿一身三件套的小个男人，双唇紧闭，猛地冲到教室的中间。他的手背在身后，对我们怒目而视，就好像这里是没有老师的幼儿园。

“这里在干什么？”他说，“谁负责？”他说话的时候咬牙切齿，声音大得让人震惊，结果我都忘了回答。他又喊：“谁负责？我不许你们干扰我的会议。”他指着旁边的屋子，“我希望保持安静。”

要问什么是阻止人们制造噪音的好办法，答案不一。而三件套的办法显然会制造更多的噪音。其他人则认为，我们通过忽略来摆脱噪音。我们的学员肯定相信这一点，因为每个人都无视搅局者的吼叫，专心继续设计他们的 Tinkertoy。我认为，最好的办法其实是把噪音拒之门外：看不见，也听不到。

不幸的是，我不太确定该如何把这想法付诸实践。我通过眼镜上方的空隙盯住他的眼睛，然后指向大门。但我想他根本没看到我，更不用说我的手势了。

于是我尝试冷静地说话，尽管声音好像有点发抖，我还是尽可能礼貌地说：“我们正在进行一个测试。如果您能让我们继续，我们会非常感激。”

但是他根本不想离去，反而怒视着我大喊：“你是负责人？”

因为我在学习班上的领导力的特殊性，我往往很难回答这样的问题。但我知道，如果我告诉他这里没人负责，三件套绝不会相信，所以我没有这么做，而是提高声调说：“这是我们的房间，你不是这里的。如果你离开，我们会很感激！请立刻离开！”

这也没有用。我开始感觉到，这是在学习领导力的学员面前考验我的领导力，而我之前做得并不好。我决定动用点夸张的身体语言。我靠近那个人，希望硬生生把他逼出门去。开始几步有用，然后他认识到自己正在靠近出口。“别推我！”他嚷嚷说。我并没有推他，但是他显然认为我在推。我知道的下一件事就是，他伸手来推我的前胸。

也许是我用手推他的前胸。这时候我完全不太清楚了。我可能没通过领导力考验，但是我在身体对抗中能得 A+（当然，我有 6 英尺 2 英寸高，而他不到 5 英尺 7 英寸）。那个人马上出了门，很快我们就听到，那些嘈杂的威胁和咒骂逐渐消失了。

Arnold 的办法

学习班上发生的每件事都是讨论的材料，尤其是大无畏的领导和没来由的搅局者之间的较量。似乎只有两个人认为我做得不对：一个是 Arnold，他身高 6 英尺 6 英寸，体重超过 300 磅，另一个是 Ramon，他可能有 5 英尺 4 英寸高，就算在脚上系上铅块，他也只有 120 磅。

整个讨论中，Arnold 让我们注意墙壁那侧传来的噪音。“他们其实没有干扰到我，”他说，“但是我从中认识了另一种看问题的方法。不请自来的客人认为，问题在于我们，但是任何人群都会发出噪音。我看，问题在于他的好斗心理，但只有当他认为噪音影响了他的会议时，问题才出现。”

“Arnold，那么你觉得问题在哪里？”我仍然要维护自己刚才的处理方式，“我尝试理性跟他交谈，但是他没有理性。”

“看看这面墙。如果它更厚点，就不会有问题了。他甚至都不知道我们在这里，你就不用把他推出去了。”

墙是可以活动的，这样酒店就能很方便地分隔出会议室。这种活动墙壁大多如此，移动便利的代价就是隔音效果下降。酒店只图自己方便，把问题留给了我们。如果墙更厚点，我们就不需要一位强壮的领导了。

“我同意，Arnold，但是这么说有什么用？我们不能因为讨论班声音太大就要求酒店换墙。”

“显然不能，可如果我们能预见到墙的问题，就有可能从别的方面解决，譬如另选一家宾馆。也可以另选时间开会，这样隔壁就没有别人。或者我们可以提前告诉人家，说可能有段时间我们这里会很吵。哪怕稍微有一点点准备，对噪音的承受能力也会大得多。”

“我不明白，Arnold，你怎么能这么理性。我以为，在这屋里的所有人中，你肯定会同意我用力把他赶出去的。那该死的家伙，你只要一只手就可以把他推出去。”

“是这样的。有时候小家伙会来招惹我。因为我的男子汉形象对他们来说是一种威胁，他们想要考验考验我。刚开始的时候，我一点也不客气。”

“真的吗？你担心什么呢？这群家伙活该。”

“可能他们真是活该，但是我去伤害他们，并不会让自己感觉好。是的，我为自己的身板骄傲，但是那么做让我更加羞愧。我有什么可骄傲的，就因为我比大多数人块头更大？”

我觉得有些惭愧了，于是换了个话题：“好吧，假设你没有事先做任何事情，如果你是我，面对这么个大嗓门的家伙来搅局，你会怎么做？”

“噢，我会把他推出去，比你更快，更直接。然后我可能会感到羞愧，因为我让局面变成这样。”

“这就是你更喜欢采取预防措施的原因？”

“是的，因为我不能很好地处理面对面的情况。”

Ramon 的办法

然后大家平静而认真地讨论如何解决问题，这时候隔壁开始放一部声音很大的电影。我很生气，想要干点什么，但是 Ramon 用手示意我别动。他出去了，不久隔壁的声音就小到听不见了。在讨论中，我问 Ramon，他做了什么。

“什么也没做，真的。我只是告诉他们，他们是否介意把声音调低一点。”

“没冒犯任何人？”

“不，他们没有意识到打扰了我们。一旦意识到了，他们很愿意把声音调低一些。”

Arnold 看着 Ramon，睁大眼睛说，“你真是难以置信。如果我去了可能会打起来。幸亏我没去。”

“这就是我跟你的差别。我小的时候，邻居很蛮横。你看，我的个子很小，打不过他。我也跑不快。所以这些年来，我学会了让每个人保持冷静。”

领导的两种主要处理方式，取决于他们强调的到底是激励还是组织。Ramon 的方式强调激励，我称它为**人际策略**。Arnold 则强调组织，所以我称它为**计划策略**。当然还有许多别的策略，不过，重要的是要知道你的主要力量所在，因为这样你就不用依赖其他人的策略来应对局势。教科书不能告诉你怎样才能顺利通过搅局者的考验，它们只会说：“最适合你，又不会让你感觉糟糕的那条路。”

正确的方式

逃避自己的弱点永远都不是一个好办法，因为这里有一个悖论：要逃避自己的弱点，你首先必须克服它。假设 Arnold 和 Ramon 都在编排课程。为了避免当面对抗，Arnold 向酒店提供了另一些计划。但是为了让其他人理解自己的计划，他必须面对面地与人交流。如果不能成功地当面兜售自己的计划，Arnold 就得在课堂上面对更糟糕的局面。

相反，Ramon 能够在自发组织的课堂里做得更好。但大多数课堂不是自发组织的，Ramon 必须仔细计划，否则他就会陷入由他人悉心规划的局面——那时他的人际策略就没什么大用了。为了给自发组织以机会，Ramon 必须做计划。

总的来看，技术人员更擅长计划的方面，而不擅长人际的方面。他们通常抱怨说，自己知道事情该如何做，只是没有人听。机器不受人的影响，所以程序员那么喜欢跟机器打交道。

在高层管理中，计划能力也很重要，所以如果程序员的人际交往能力能顺利通过中层的考验，也可以成为卓越的高层领导。不过，大多数时候他们会被拒之门外。

运用与滥用考验

真正的考验可不好玩，甚至可能有危险。人事部门可以用它给人分类，打上标签。主管可以拿它当借口，把自己失败的责任推给手下人；希望成为领导又不愿暴露畏惧情绪的员工，同样能把考验当成掩饰。如果不用再经受考验，我会很高兴，但是我不愿放弃自己的学习班。

如果你确实不能经受住考验，就应该远离领导的角色。但是如果你想成为领导，这些考验就可以用来衡量自己的发展。考验能够提供一条发展基线，让你知道自己要做什么。你的行为方式可能因此改变，但这必须经过长期而困难的实践。进行这种实践的唯一途径就是，投入到能够直面你当前弱点的环境中，就好像我在学习班的经历。你升任主管，就要经受手下人对你的全面考验，除非你为此惩罚他们。

怎样拿一个从未达到过的新标准考验自己？如果你不喜欢这种考验，可能不会让自己的手下或同事经受困难的考验。同样道理，你的主管可能不会对你要求那么严格。他们希望你成功，这样他们也能成功。他们给你提供不错的环境，而不是可能让你登峰造极的环境。在这种仁慈的领导下，你只有很少的机会——也可能没机会——来克服自己的弱点。

你当然可以选择这种仁慈的策略，或者说是“高原”策略，来逃避真正暴露自己弱点的考验。这样你能够过得不错，但永远不会登上另一个高原。

怎样才能知道自己是否准备好攀登下一个高原呢？问问你自己，最近有多少重要的考验没有通过。每一期学习班，如果我的失败不超过五次，我就开始担心。失败次数太少，可能意味着我对自己的考验不够彻底。如果我从未遇见无理的搅局者，也没有经历过其他未能完美解决的问题，难道我能得出结论说，自己拥有全面发展的成熟人格？可能是，然而这情况更可能说明，有人在保护我，阻止我成长。这个人可能就是我自己。

我会通过自己的领导力考验吗？我希望不会。

思考题

1. 计划周密的情形和自发形成的情形，哪个让你感觉更舒服？最近，你是怎样营造环境，锻炼自己的？

2. 回忆最近让你棘手的情形。从自己的解决尝试中，你学到了什么？下次你会怎么做？

3. 工作时，你是否偷看过保密的档案，或者摆弄过你不该碰的仪器？关于你自己，你从中学到什么？

4. 如果你早早知道自己要经受考验——譬如必须考驾照，或是接受新职位的面试，是什么反应？如果你忽然发现自己在经受考验，你的反应与之前的有什么不同？两种情况有什么可以相互借鉴的？

5. 想想工作中正发生的矛盾。你能想出三种改变组织来平息矛盾的办法吗？或是三种改变人际关系的办法？上面两类，哪个更容易？你更愿意采取哪一类？

6. 对于考验其他人，你是怎么看的？你考验他们的时候，他们是什么感受？如果你不知道他们的感受，原因在哪里呢？

22

个人转变计划

我时常会记得，永远不要让学校干涉我的教育。

——马克·吐温

致友人书

人们要从哪里获得成长为创新者所需的知识？他们在领导职位上忙碌时，如何能坚持学习？他们是能在任何学校里学习，还是只能在严格管理的学校里学习？

即便有这些优秀课程的帮助，紧紧把握工作的内容仍然不容易，更不用说跟上新的发展了。此外，如果你希望成为解决问题的领导，还必须掌握**处理**的技巧。怎样做，才可能同时负担问题解决者和领导者两重身份呢？人类好像无法完成这样的任务，但是如果你把大规模的学习拆分开来，同时注重学习策略的效率，理清你对于学习的心理反应，这还是可能的。

试验

你是否希望干成点什么事情？是否担心自己会失败？不知道如何开始？你可以现在就做下面这个试验，它会立刻带你上路。

第一步，把书摊开，这样你不用捧着它也能看

第二步，双手合拢，手指交叉

第三步，记下哪只手的大拇指在上面

第四步，把另一只手的大拇指放在上面，记下你的感觉

第五步，保持这种姿态，读完这一章

对改变的心理反应

感觉如何？如果你和大多数人一样，那么改变双手合拢的习惯，就会产生奇怪的感觉。至少，你会更明确地感知自己的双手；改变习惯突出了某种感觉，它很新鲜，也不太舒服。

大多数人不能保持这种新姿势读完这一章。过一会儿，他们的这种知觉消退之后，就会不自觉地把手握成原来的样子。我曾在一次演讲中提出，谁能保持一个小时，我就给谁 1 美元。我之前没有做过这种事情，真的担心会失去 120 美元。但这毫无必要——120 个人里面只有一个人来领了他的那 1 美元。领钱的时候，他说，这是他挣过的最辛苦的 1 美元。

为什么做一些新的事情这么困难？有时候我们会遇到金钱的风险，譬如我担心丢掉 120 美元。有时候是自然的危险，譬如你的降落伞可能打不开。有时候是担心看起来太笨，譬如玩 PacMan[®] 游戏时输给 8 岁的女儿。即便这些经济风险和自然风险都不存在了，仍然有一个核心困难。那么，改变握手习惯的风险在哪里呢？

我认为，这个困难完全是精神上的，它与你想要做的事情没有任何关联。我相信，我们大脑的某个区域在排斥这种新行为模式。在这个充满未知的世界上，新事物通常是危险的，所以我们尝试新东西时，大脑会这样自我保护：

1. 让我们处于一种特殊的警觉状态，这样就会更加关注身边的一切，而不仅仅是新的动向，以及
2. 放松注意力时，把我们拽回到旧的、安全的模式中

① 著名的电子游戏“吃豆子”。——译者注

特殊的警觉状态可能令人兴奋，也可能令人疲倦。我喜欢到新的地方度假，这样就能全身心地感受世界。我喜欢这种感觉，但有时候我被周围的新鲜事物所压倒，只得逃回酒店的房间，回到熟悉的环境。只要我尝试在工作中做点新的尝试，就会发生同样的事情。

我去的地方越多，就越容易积极面对新事物。也就是说，我习惯了不熟悉的事物。这个道理也适用于个人的成长。小的成就锻炼了我应对不熟悉感觉的能力，在我尝试获得大的成就时，我就能应付这种感觉可能带来阻力。有时候，我们只需要在心里进行这样的锻炼。

个人成就计划

Bill Holcombe 和我设计了一个练习，帮助人们认识他们对于自身成就的反应：

第一步，设定一个个人成就目标，必须要安全、有新意，而且可以凭自己力量实现。这个目标应该很直观，这样你就能马上估量出自己的表现

第二步，第一天，设立一个基准值，然后在日记里记下你每天——你的练习至少应当持续 1 天——的进步

第三步，在最后一天，准备公开结果，讨论在你为此努力的这些天里，发生了什么

下面有一份典型的报告，这样你能大概知道简单练习的力量：

Russell：“我的任务是，在一个网球上放稳这些鸡尾酒棍。我发现，网球的表面每天都在变化，原因大概是这个网球每天都有人打。不做这个练习，过上一百万年，我也不会注意到这一点。结果我开始发现，人也是一样，每天都在变化，所以我们每天都要达到新的平衡。”

Werner：“我在同一个网球上放稳米尺。可能是因为它太容易，也可能是因为 Russell 也在做这种平衡游戏，所以第二天我就换了个任务。所以我学到的第一点就是，设定自己的任务，如果任务达不到我想要的目的，可以去改变它。我的新任务是，每天早上写下三件自己希望在与其他人打交道时锻炼的事情。我做到了！我很惊讶，它这么容易，又这么困难。”

Renee: “我玩电视游戏 Gorf。之前我没玩过这种游戏,所以我搞不懂自己在做什么。我甚至不明白,这游戏玩好了又有什么意思。结果我没有明确的目标,所以我没有练习,也就没有从 Gorf 中学到什么。不过我确实学到了东西:如果没有设定目标,结果会是什么样。”

Earl: “我的任务是,抛接三样截然不同的东西:一卷改写胶带,一支马克笔,还有一个骰子。我以前玩过抛接,而且玩得很不错,但是因为三样物品的大小和形状都不同,玩这三样东西就好像管理三个截然不同的人,而我上班要做的正是如此,可是,我从这个游戏中找不出能够借鉴的东西。”

“第三天,我的最高纪录停在了 17 秒。Jerry 问我,‘你是不是每次从同一样东西开始?’我从来没想过这个问题,而且事实上我是按照两种混杂的顺序抛接。我花了五分钟就定下了抛接的顺序,结果最好成绩上升到了 28 秒!我认为,面对不同的人也是这个道理,如果我知道自己从什么地方开始,就会容易得多。我要把自己的问题与其他人的问题区分开来。”

Tanya: “我玩 PacMan。这游戏我总上瘾,我希望在这个新环境里能玩得更好点。我确实有些新的发现。我发现自己总是太紧张,所以要尝试保持镇静。我能保持镇静一段时间,然后又回到之前过度紧张的状态。我需要一些东西来提醒自己——每隔一定时间,就从投入状态中摆脱出来。”

Shih: “我要照某种模式把球弹出框架,但我不太喜欢干这个。如果我发现自己没有做这个,会在第二天补上。我通常就是这么做事的,不断惩罚自己,坚持做一些明知没用事情。但是这次我惊奇地发现,自己没有回到这种状态。我发现,不去做愚蠢的事情,并不可怕。”

Peggy: “我决定锻炼不看表估计五分钟时间,要尽可能准确。我的注意力很容易就转移了。我发现自己总是不能全身心地投入做一件事情。”

Derek: “我记得 Jerry 说起他尝试过的某个想法,因此决定讨论时最后一个发言,看看这样我是否会难受。我学会了这么做,并没有那么难受。我也明白了,如果我最后发言,效果似乎更好。”

有用吗?

成就计划不只是为了练习在网球上放稳鸡尾酒棍，你能借此领悟到做成事情的方法。为了真正认识自己的改变方式，你可以从设定个人成就计划开始。

你要弄明白的第一件事就是，尝试接受“学习某样东西”的建议时，自己是什么反应。如果怀疑在网球上平衡鸡尾酒棍的意义，那么你可能太排斥变化了。我们并没有规定必须设定无意义的目标。Werner 就锻炼了与其他人交流的新方式。

“但是，”你可能会说，“这只是些小的成就。要从我的现状出发，成为领导，必须有大的成就。”照这样的逻辑，飞机的乘客会认为，如果飞机的一台引擎出了问题会耽误一小时，全部四台引擎出问题，就会耽误四小时。

懂得飞机结构的人知道，四台引擎都出问题，飞机就要坠毁。了解改变的本质的人懂得，照这条路走下去，经历一系列普通的、微小的改变，最终才能接触到宏大非凡的事物。只有能够认识自己，而且知道自己对变化的反应，才会有勇气沿着悬崖峭壁而上。

计划的构成

假设你决定参加某正式教育课程。尽管马克·吐温和我都谈过的这种教育方式的缺点，不过学校可能确实能提高你的学习效率。尽管学校课程可能是很值得花时间的，但是你得弄清楚，已经成年的你，是否仍还受得了学校那一套。这种自我认识有助于你选择课程，因为有些学校的课程是面向已经工作的成年人的。

尽管学校可能会提供标准课程，你还是必须根据自己的工作经验和学习方式，决定自己的课程安排。许多管理课程全都是理论，如果你没有什么领导经验，这些理论就毫无意义。理论因为经验而具有意义，但也有些人发现，是经验因为理论而具有意义。你应该首先确定自己的类型，据此决定课程安排。

并非每个人都需要正式的课程，但是有些人需要外界约束来激励自己。有时候，需要规范课程来营造激励的恰恰是老板。公司可能会禁止员工在上班时间读书，却会出钱让他们脱产参加学习班。你必须了解你自己，认识自己所处的环境。

一旦认清了自己的学习方式和环境，学习就不再受到学校的限制。许多公司都提供内部培训，有些还有由公司内部讲师或外来顾问主讲的公司课程。此外，还有由各种盈利或者非盈利的组织主办的公开讨论班。关键是找出你所在公司认为正当的方式，充分利用。

你身边有成千上万的学习机会，但是如果没有计划，只能错失其中的大部分机会。请寻找灵感，再多找一些办法，来开始你的计划，例如：

参加更多的会议

听会议录音

看培训录像

跟团队一起观看录像

花更多的时间讨论，而不是看录像

离开录像，组织团队讨论

每周在午饭时间主持一次团队讨论

读一本书，对照真实的工作来讨论

教课

如果灵感枯竭了，就从其他人那里寻找。例如，你可以阅读 Ronald Gross 的 *The Lifelong Learner* (New York: Simon and Shuster, 1979)，从中寻找更多想法。

无论你灵机一动想到什么，也无论你从其他人那里获得什么建议，个人改变计划都源于对自己的认识。其他人谁也代替不了你，所以，何不现在就设定你的第一个个人计划？计划的第一步应该是这样的：对你自己的教育负责。

顺便问问，你的手握的怎么样了？

思考题

1. 选一项小技能，今天练习三次，每次 15 分钟。在日记里面写下你的反应和发现。
2. 选一项复杂点的技能，在接下来的一周里，每天练习 5 次，每次 30 分钟，在你的日记里写下你的反应和发现。
3. 然后继续练习这项技能，坚持一个月，每周练习三小时。过后回头看你的日记，

决定接下来要做什么。

4. 如果同事试图自我改变，你是怎样给他们制造阻力的？例如，你是否会嘲笑他们的失败，或者嘲笑他们选择要改变的方面？你能从中获得多少自我认识？

5. 你经历过多长时间的正式教育？多少是用于提高你的技术能力？多少是用来培养你与其他人合作的能力？

6. 你接受过多长时间的**非正式教育**？其中多少用于技术培训，多少用于人际交往培训？这个比例合适吗？它们是否有助于你的事业目标？

7. 有些共事的人能教给你一些东西，提高你的技术水平，你能列出三个这样的人吗？如果不行，为什么你还在那里工作？如果能，你做了什么来充分利用这些资源？

8. 过去的一年，你参加了什么课程？这些课程对于你的技术领导力有什么贡献？怎样做才能更充分地利用这些课程？

9. 明年你准备参加什么课程？你打算如何准备，来获得最大的收益？

10. 最近三个月你读了哪些书？每一本对你的进步有什么贡献？怎样做，才能确保将来三个月里读的书能带来更大的收获？

11. 列出在过去一年中，帮助你保持技术水平或是提升领导力的行为。你能再列出三种行为吗？为什么没有去实现他们？

23

时间从哪里来

在漂亮姑娘身旁，一小时就像片刻；而在热火炉上，片刻就像一小时。所谓相对，就是如此。

——爱因斯坦

每次客户要求我拿些现实中的例子来支撑理论，时间都过得比坐在火炉上还慢。前不久，我与一些客户共进晚饭，整理计划个人改变的理论。Clayton说：“我自己的工作就够忙的了，怎么还有时间来做改变？”

于是我们开始讨论起时间管理来，对这个问题，我的了解跟爱因斯坦差不多：理论多，实践少。我希望吃顿轻松的午餐，于是打断他的话说：“Clayton，时间不是找来的，而是挤出来的。如果你真正想做某件事情，总会挤出时间来做的。所以，如果你觉得没时间，可能就是你并不想做。可能你应该找个办法来放弃。”

我觉得这回答足够清楚了，下面应该回到原先的话题，但是Melanie转过来对我说，“这说法不错，但是有点含糊。怎么挤时间，你有什么建议吗？”

“一点点而已，”我一边敷衍，一边吃了根胡萝卜，“但是现在没时间详细讨论这个了。”

“肯定有——如果你真的愿意，”Melanie说，“而且，大家在一起的时间，只有这么几

个小时了。我们可不能浪费。”

我尝试改换话题，告诉他们我也很忙，因为我吃过饭必须去赶瑞士的航班。只要你告诉美国人关于瑞士的故事——威廉·退尔^①的故事，海蒂^②的故事，爱因斯坦的故事——他们通常会忘掉一切。我描绘了这个理想国度的景象：美丽、高效、洁净、友好、井然有序。我解释说，瑞士人时时处处都体现出效率，这种效率让你觉得每个瑞士人肯定都能一心二用，而且每个人都有时间为外人提供礼貌的帮助。我以为这样能转移 Clayton 和 Melanie 的注意力，但没有用。

“他们怎么做到这点的？”Clayton 问。“听起来，我可以从瑞士人的做法里学到些关于时间管理的知识。”

专注于目标

看着 Clayton 拨朝鲜蓟上的刺，我体会到了什么叫搬起石头砸自己的脚。Clayton 以前是响应积极的学员，现在却成了我的噩梦，我知道，自己必须仔细对待他的要求。“听人讲讲他们自己的故事，多半能有所收获。”我这样回答，希望能讲个长长的故事分散他的注意力。

“那么讲个瑞士人自己的故事吧。”Clayton 上了钩，于是我讲了个自己最喜欢的故事：

奥地利大公正在访问年轻而弱小的瑞士联邦。为了试探军队的士气，他照例挑出一名普通士兵问：“你们有多少人？”这次，大公选了个没刮胡子的年轻人。

① 14 世纪，统治瑞士的奥地利总督肆意压迫人民，竟于闹市竖一长竿，竿顶置一帽，勒令行人向帽鞠躬。一日，农民射手退尔经其处，抗命不鞠躬，被捕。总督命于退尔幼子，头顶置一苹果，令退尔以箭射之，如射中，方得免罪。退尔射中苹果。同时又出示一箭，声明如不幸射中幼子，即以此箭返射总督。总督怒，食前言，再捕退尔。押解途中，登舟经一湖面，风浪大作，将士危惧，退尔趁机一箭射杀总督后逃脱虎口。民众拥之为首领，共同反抗奥地利统治，祖国终得自由。罗西尼曾为此创作歌剧《威廉·退尔》，其序曲非常有名。——译者注

② 海蒂是苏黎士女作家约翰娜·斯皮利创作的儿童形象，海蒂出身贫寒，很小就到德国法兰克福一个贵族家庭当小佣人。后来，被亲戚带回瑞士，送到在阿尔卑斯山区的爷爷家。海蒂虽然年少，却具有感人的人格魅力，有“瑞士第一公民”之称。——译者注

“五千人，长官。”回答准确而自豪。

“嗯…，真是不错。但是，如果我派一万人来攻打，你会怎么办？”

士兵毫不迟疑地答道：“长官，那么我们每人都要开两枪。”

“我知道了，”听完故事，Clayton说：“这是一个关于时间管理的绝好比喻。瑞士人的秘密就在于，每一颗子弹都要有目标，就好像 Kipling 说的，努力才能‘用六十秒钟来填满无可挽回的每一分钟’。如果你像瑞士人一样有效率，就有时间处理任何事情。但是如何才能有效率呢？”

这个话题可不是我最擅长的，所以我让桌上的其他人讲讲他们争取时间的办法。

不要重复你已经布置下去的任务。亲自说的话，同样的工作你得花几倍的时间：第一次是给人家解释，然后是把任务接回来，还不能伤害人家的感情（这完全不可能），然后是弥补他们犯下的错误，最后是自己做。“无论什么时候，只要有人出现了做错的迹象——即便不确定——我也会把任务接过来，教育他们。” Margo 承认，“我最终明白了，你必须让他们犯错误，这是你必须付出的代价，从长期来看，这样的效率更高。”

不要争论技术细节来证明你的技术优势。“你的事业不断发展，” Dirk 说，“就必须放开一些事情。争论技术细节只能说明你还放不开。我真正当上技术领导之后，”他解释说，“就不再有什么冗长的争论，因为我能轻松说服他们。”

自己区分事情的主次，不要靠危机来安排你的行为。Linda 承认：“忽然间我就被任命为领导了，不但需要为他人安排时间，还需要为自己安排时间。对这个我一点经验也没有。我期望出现危机，因为危机下我的行动井然有序。现在我却很困惑，自己可能参与促成了某些危机，这样才表现出我组织有方。我觉得，领导面临的真正考验在于，没有危机的时候她在做什么。”

一心二用

桌上的每个人都说了他们的答案，这样我就能安心吃自己的朝鲜蓟。但是 Clayton 还是不放过我。他问我：“另一个瑞士故事是什么？”。Clayton 是我的学员，他知道我的弱点。

“好吧，”我只得让步，“但这是最后一个故事。它讲的是瑞士的建立。”

创造了世界上的所有人之后，上帝依次给大家创造国家。上帝问第一个瑞士人，要一个怎样的国家，他回答很谦卑：“什么都行”。上帝坚持问他自己的喜好，于是瑞士人说，“好吧，如果您坚持的话，我希望能有山，顶上覆盖白雪，山坡长满青草，清澈的溪水穿过峡谷，蓝天上点缀着蓬松的白云。”

上帝马上实现了这一切，然后问他还有什么别的要求。瑞士人推托不过，只好说，“如果还有石头屋顶的木头房子，最好还有些棕色的奶牛在吃草，我就感激不已了。”

上帝又实现了这些，然后问瑞士人，是否还有别的要求。“没有了，您已经足够慷慨了。我真的不能再要求任何东西，但是关于您呢？对于你的赠与，我肯定有些东西能回报您。”

“噢，其实，”上帝说，“造了这么多东西，我有点渴了。如果你能给我一杯新鲜的牛奶，那就非常感激了。”

“非常荣幸。”瑞士人说，他跑去取了一个玻璃杯，盛上美味可口的瑞士牛奶，上帝一口喝了下去。

然后上帝又问瑞士人：“显然，还有些你想要的东西。其他所有人都无休止地要求财富。你想要什么？”

瑞士人稍作迟疑，说：“是的，还有一点小的要求。”

“那告诉我吧，我会满足你的要求。”

“好吧，如果不是太过分的话，请为牛奶付一个法郎。”

“真棒，”Clayton说，“瑞士人岂止是有效率，他们的效率简直是一般人的两倍。他不要求财富，而是要求能带来收入的东西，即便上帝不再造物，也不再为牛奶付费，这些东西还是能持续带来收入。”

“我想你是对的，Clayton。”我回答说。“就好像瑞士人一样，成功解决问题的领导能够创造一个环境，环境带来的回报要超出他们的付出。同时，这个环境能帮助与之相关的所有人，没有人会受骗上当。”

“能给些例子吗？”

“让大家轮流说吧，这样我就有时间吃完午饭了。”于是大家纷纷讲起自己的例子：

Melanie: “我通过主持对其他团队的技术评审来了解技术方面的进展。这样就有机会来锻炼我的交往能力。同时我还能听到, 我们中间技术最好的人对当前正在做的项目的各种看法。”

Linda: “我也做过评审, 但是方法不一样。身为评审人员或是编辑, 我会读投给杂志的技术论文。所以我必须研读某些不错的技术文献, 结果我的管理能力上升了, 写作水平也有提高。”

Dirk: “技术课程我们的录像带上都有, 但是没人喜欢闷在小屋子里看录像。所以我自愿去辅导那些看录像课程的人。这锻炼了我的沟通技巧, 也就是面对面的交流能力, 但更重要的是, 这样我就有机会来真正深入学习技术材料。我从中获得的技术收益比任何学生都多, 而每周我花在这上面的时间还不到4小时。”

Kingsley: “我努力当上了人物采访计划的协调人。也就是说, 如果我有兴趣, 我可以参加外来专家主持的每一场演讲、每一次学习班、每一堂课。比这更有意义的是, 我必须花时间陪同这些到访的专家, 这时候我可以讨论任何希望讨论的主题。这就好像是由能够请得起的最好的专家主办的个人学习班。实际上, 大多数协调工作都是我的秘书完成的。”

Merlin: “我在拼车上班的时候学习最新的技术。我每天花两小时与我们的最好的设计师和另两个最好的分析师一起上下班。我要做的就是, 保证谈话不要偏离到其他的话题上。”

Kathryn: “阅读技术资料一直没法满足我的需求, 最终朋友三人都意识到我们有同样的问题, 所以我们决定分担负担。我们每个人读一些材料, 汇报给其他人。有时候, 最先阅读的人会告诉其他人可以略过一半材料。有时候则可以全部略过。现在, 我花同样的功夫, 收获是以前的三倍, 我还跟其他两个人结成了这样的特殊关系。”

最便宜的学费

“你知道, Jerry,” 我继续吃饭时, Clayton 说, “我希望你不介意, 可我真的觉得, 在午餐这点时间学到的东西, 比同你的其他交流中学到的更多。”

“我不介意的。”我努力掩饰自己的窘迫，“这也是双倍利用时间的一个例子。”

“你知道，”Clayton 笑了，“我考虑过，去瑞士过上几年，学学瑞士人做事的办法。”

“嗯，这想法不错，但学费太高。”

“你觉得有什么更便宜、效果又好的法子吗？”

“我认为你已经知道这样的办法了。”

“已经知道？”

“是的，不用去瑞士旅游，为什么不研究你身边最优秀的那些人的学习方法呢？就好像你今天在午饭时做的那样。他们已经替你付了学费。你需要的就是倾听，连一个法郎都不用出。”

Clayton 给我一张纸条，上面是他吃午饭时记的笔记。“我知道你在写一本关于领导之路的书，”Clayton 说，“如果你的读者是我们这样的普通人，他们可能更看重这些。”在这样的鼓励面前，我怎么敢私藏这个纸条呢，它的内容是这样的：

每天多赢得一点时间

不要做那些已经分配下去的任务，即便你必须让手下人犯错误

不要操心琐碎的细节

不要浪费时间来证明你全知全能

不要浪费时间来为浪费时间争论

- 注意自己无事可干的时候在做什么
- 花出去一分钱，至少要赚回来两分钱
- 成为主导评审的人
- 做编辑
- 当辅导员
- 协调演讲或训练计划
- 充分利用你的拼车机会
- 分享阅读成果
- 好好吃顿有创意的午饭

最重要的是：

- 倾听其他人已经学到的知识

我还必须添加一条：

- 让其他人展示他们的聪明才智

思考题

1. 时间压力如何影响你？你用什么办法来减轻时间压力？
2. 你干什么事情的时候时间过得最快？干什么事情的时候过得最慢？关于这些活动，前两个答案说明了什么？那关于你自己呢？
3. 举个例子说明你怎样同时做两件事情。让三个同事给你类似的例子。你能按照其中某个例子来做吗？
4. 你无所事事的时候——譬如在行将上任的最后一刻被取消任命——会干什么？
5. 你是否能够在某个时候“不做任何事情”？你是否有时间看看四周，看看自己，来解答自己为什么没有更多时间？如果没有，请马上停止阅读，先回答这个问题。

24

支持从哪里来

“帮助”，是这世界上仅次于“爱”的最美丽的单词。

——贝尔塔·弗赖茹劳·冯·苏特纳

1905 年诺贝尔和平奖得主

《放下武器》

成为领导的人认为他们将要帮助别人。不久他们就认识到，需要帮助的正是自己。他们需要帮助才能看清旁人眼中的自己，才能改正错误，才能了解其他人，才能面对希望帮助别人时会遇到的挫折。想要成为能帮助别人的人的唯一办法，就是学会接受帮助。

能够从单独行动的创新者顺利转变成高效有力的解决问题的领导者，通常拥有一张由其他人构成的支持网络，尽管他们通常不会时刻记得网络的存在。如果拥有这样一张网络，可算幸运；若是没有，就是不幸。如果你认为自己作为领导的成功不只是依赖运气，你就会想要负责设计、制造、维护你自己的支持系统。

支持系统

在过去这些年，我见过许多奇怪的信息系统，但是有一个简单系统与其他的截然不同。

我第一次见到这个系统时，正和 Pete Woitach 为一家机械工厂提供模拟模型。在客户面前，Pete 粗略画了一个简单的模型，建议我们手工计算少数情况。

客户抗议说：“我们要从一个随机数开始。”

“没问题，”Pete 说，“我会打电话给我的 Random Number Network（随机数网络）的人”。他翻了翻电话本，拨了一个电话，把电话交给客户：“有人接电话的时候，就找他要一个随机数。”

电话接通了，客户迟疑地说：“Pete Woitach 说，他需要一个随机数……知道了，谢谢”。挂断电话的时候，他的话里多了几分尊敬：“5，他告诉我 5。”Pete 把 5 代入模型，继续计算。他干活的时候我发现，如果用的是一个偶数，模型就会失效。显然，当着客户的面我不会乱说。于是我说，“请您稍等，我和 Pete 能单独解决这个问题。”

客户答应了，他离开的时候快乐得好像在游乐园里玩耍的孩子，我直接告诉 Pete：“你要知道，如果随机数是一个偶数，这模型就失效。”

“对，我也注意到这点了，但是我确信客户不会注意到。”

“你运气真好，电话那头告诉他的不是个偶数。”

“不是运气，”Pete 说，“你打这个电话，答复永远都是 5。”

Pete 的随机数网络由一群做顾问的统计学家组成。他们都需要给客户留下深刻印象，却不能承担概略模型中真正的随机风险。回答问题的时候，网络中的每个人都对应一个事先分配的号码。你想要什么数，打对应的号码就行。

Pete 是我所知道的最出色的教师，也是许多领域中出色的解决问题的领导。与其他许多成功的领导一样，Pete 维护着自己宏大的个人支持系统，Random Number Network 只是其中之一。每个人都有这样的个人支持系统，人们借助它完成自己的目标，尽管大多数人在无意识地使用，而且运用得不够好。如果你希望成长，最好的办法可能就是了解和培养自己的个人支持系统。

技术资源支持

个人支持系统的每一部分都有自己的职能。Pete 的 Random Number Network 是一个少见的提供技术资源支持的例子，它提供技术和资源，完成 Pete 的目标。

我自己的个人支持系统包含数十个技术资源支持的子系统。如果在自己的藏书里找不到需要的技术知识，我就打电话给市图书馆或是大学的图书馆，但是大部分时候，我依赖自己选定的一群分布在世界各地的家伙。如果需要人性方面的知识，我可能会联系 Ben Shneiderman, Tom Love, Sylyia Sheppard, Izumi Kimura, Bill Curtis, 或是 Henry Ledgard。如果是关于软件设计的知识，我会联系 Harlan Mills, Brad Cox, Tom Glib 或是 Ken Orr。如果是关于编程语言的知识，我会联系 Jean Sammet 或者 Dines Bjorner，当然我也可能联系 Bena Shneiderman 或是 Harlan Mills，因为这个系统的各个部分是互相重叠交错的。

大多数情况下，支持都是互惠的。只有双方都获益，人们才会保持这种支持关系。如果全部好处都由一方获得，关系就很难维持。

我的技术支持系统中另一个互惠的部分由我教过的几百名学员构成，他们每个人都是某个机构的技术领导。举例来说，如果我希望知道银行里信息处理的现状，至少我可以打电话给 20 个人，来了解行内人的看法。如果我希望知道程序员对第四代语言的感觉，我可以把问卷发给几百名程序员，或是亲自打电话给 10 个人。

来自批评的支持

我的支持系统中的这些部分提供给我的信息，或许可以在图书馆自己找到。我依靠人而不是书本，是因为他们的信息来得更及时，更确切，也更简便。这个系统中的其他人则提供给我自己无法完成的服务。和其他作者一样，我发现自己很难批评自己的作品。我的支持体系中，至少有 20 个人能为我提供可靠的批评，通常的代价是我对他们作品的批评。

而最严厉和最有价值的批评却来自我的妻子 Dani。她看到前几段文字里列出的那些名字，就会说：“依我看，你好像在炫耀自己认识这些人。”这评价很难接受，因为我确实有这种意思。于是我开始反思自己的动机，与这么多杰出的人联系在一起，我确实觉得很有面子。他们愿意跟我列在一起，又助长了我的骄傲，把这些写进书里，自我感觉非常好。

无论我们是不是作者，我们都需要这种批评的支持来克服激励其他人的第一大障碍。这种支持比技术支持更难获得。我们必须离的足够近，才能听到反馈，而不会充耳不闻。另一方面，又不能离得太近，否则他们就不会看清楚，也说不出任何可能伤害我们感受的话。

对成长的支持

我可能又在自我辩护了，但是我认为，提到支持自己的一些名人，并非完全出于虚荣。我希望每个读者知道，寻求支持是强者的表现，而不是弱者的表现。我见过的每一名顶尖的技术人员都有精深而维护良好的支持系统。只有技术不行的人才不敢承认他们需要帮助，所以他们仍然能力低下。

与 Pete 的 Random Number Network 不同，我的技术支持系统中有一个强大的、真正随机的元素。无论我要什么信息，通常都会得到几十条其他信息，这些信息，自己甚至都没想过要知道。我不太喜欢过分高效地提供我要的信息的人。我喜欢成长，而成长需要冒险探索未知。在构建自己的支持系统时，对成长的支持是我的最高目标之一。

许多年前，我获得在 IBM 的第一次大晋升不久，新的上司带我去吃午饭。我不记得吃了什么，只记得他告诉我，不要对同事太过友善。他说，我“正处在上升期”，有一天，这些人会成为我的手下。如果大家是朋友，我可能不会愿意做主管必须做的那些惹人厌的事情。我记得，自己的决定是：如果做领导必须要这样，我宁愿一直呆在下层。

但他也有一点是对的：如果你希望改变，你认识的某些人会尝试阻止你的改变。这些阻力是好是坏，取决于改变本身。如果你正培养每周花 200 美元赌赛马的习惯，有些朋友可能会阻止你，这可能是好事。但是，同样的人也可能会阻止你另找一份薪水比现在低 200 美元的工作，即便你能从这份工作中找到自己一直期望做的事情。

我的支持系统中的一些人希望我保持原样；我叫他们**保守派**。另一些人希望改变，我叫他们**激进派**。两派各有理由，这些理由不必与我自己的理由一样。弄清楚我希望改变什么，保留什么，是我自己的事情。有时候，向其他人表明自己的目标会促使他们离开支持系统。有时候，如果改变超过了某个限度，或是换了方向，激进派的主力反而会成为保守派的中坚。

支持体系中的改变很少是无痛苦的，但是如果你期望成长，就必然会遭遇痛苦。我好几次遇到过非常不错的关系，希望永远保持下去，永远不变。然而每次我试图保持，其实都破坏了这些关系：最好的关系存在于希望对方也能成长的双方之间，即便有时候这很困难。

对康复的支持

谈起痛苦我就想到自己的背部痉挛。得过背部痉挛的人都知道这有多难受。但其他人可能没法理解。不会流血，也不会咳嗽，甚至都不会出汗，可一动就疼得要命。在普通人眼里，背部痉挛就好像是在装病。

普通人如果希望给背部痉挛患者以支持，就成了保守派，实际上反而延误了恢复的过程。他们提供的不是热敷，而是社会压力。患者只得假装什么也没发生，这样反而加重了病情。背部痉挛者通常要经历好几次这种人为拖延的痛苦，才会和病友成立一个小组，来提供康复所需要的改变。

我自己的“后援团”包括我的姐姐 Chery, Bill Holcombe, Henry Ledgard, Charlene Morris 和 Dani。我们交流关于医生、药物和康复训练的信息，不过交流最多的是疼痛时的感受。我们提醒每个人，恢复就是通过顶住社会压力，不理睬那些“必须”要做的事情。我们彼此鼓励，不管其他人怎么想，背部痉挛都不可能把你彻底摧垮。

如果你有背部痉挛，重要的就是远离普通人，但如果你结了婚，就很难做到。我们结婚的头十年，Dani 都不理解我。她的背部痉挛第一次发作的时候，只能躺着不动，把枕头垫在膝盖下。看着这些，我的感觉很矛盾。我不希望她受罪，但也庆幸她能够加入我的后援团。这时候我理解了，Dracula 伯爵^①把可爱而有活力的年轻人招进自己的亡灵队伍时的感受。

① Dracula 原是特兰西瓦尼亚的伯爵，领兵出城与土耳其人作战，将新婚爱妻留在城堡中。土耳其人为动摇城中军心，向城中谎称伯爵已经战死，其妻闻之，信以为真，乃自杀殉情。不料伯爵战胜归来，惊闻爱妻已死，痛不欲生。此时城中教会人士却向伯爵表示：夫人既系自杀而死，就违背了教义，故她不能得到教会的祝福。伯爵闻之悲愤已极，怒火上冲于天，他质问道：难道这就是我为之战斗、并用自己的生命维护着的教会吗？！他发誓从此要与教会为敌，于是变成了永生的吸血鬼之王。——译者注

和大多数美国人一样，我从小接受的教育是，自己的事情要自己做，至少要到受不了为止。结果，我经历过许多次看似突然的崩溃。差不多有 10 次，我都是一直靠自己，直到被抬上担架送到医院为止。这样很有男人气概——也很蠢。我的后援团则认为，赶在问题成为灾难以前讨论它们是完全正当的。我的背有时候还会痛，但是最近 15 年，我再没进过医院。

情绪支持

和背部痉挛一样，如果你有情绪问题，不可能从路人那里获得及时的支持。我猜，大多数人跟我一样，可能在一段时间里都不能很好地承担某些责任。男子汉式教育告诉我，要忍住自己的痛苦，一直忍到自己崩溃，被送到疯人院为止。

尽管没人喜欢在身边不停诉苦的人，我的支持系统中确实有个部分能帮助我度过一切都不如意的日子。举例来说，在我背部疼痛没有发作的时候，Bill、Charlene 或者任何通过学习班跟我建立亲密关系的人仍然会给我情绪的支持。无论我脾气多坏，我的狗还是对我很亲热。Dani 和我的孩子总是支持我，除了我把自己的坏脾气撒到他们身上的那些时候。

还有其他若干对夫妇，每次 Dani 和我的关系陷入紧张时就会帮助我们。其中一个小团体由四对夫妇构成，大家每月见面，以此缓解双职工夫妇之间的紧张关系。

精神支持

即便你已经解决了所有的生理和心理问题，还有一个问题永远不会自己消失：如何面对这个世界？我吃得很好，但还有几百万人在挨饿，还有儿童身处困境。有时候我会想，这个美丽非凡的世界，其实距离核大战的末日只有一步之遥，如果没有特别的支持，我就会陷入疯狂。这时候，我的安慰来自教派祈祷会的安宁气氛，以及在自己内心对上帝之光的探寻。

其他人则发现，他们的精神支持来自在教堂与其他几千人一起歌唱，或者看海浪涌上沙滩，或者读手里的圣经，或者是伯特兰·罗素。无论精神支持来自理性，或是神秘仪式，或是圣经，缺少了它，你的支持系统都没太大价值。

维持领导力的支持

正因为这些生理、心理和精神的问题，我们很容易忘记：在大多数时候，我们大多数人可以不需要其他人的特殊帮助就能做得很好。后背不痛的时候，我不会关心我的背肌，所以我常常忽略他们。同样道理，我全速运转的时候，常常会忽略支持系统中提供最初加速度的部分。

我们的学习班中有一个测试，用来展示学员对其他人帮助的依赖程度。在这个测试中，每个人向计算机提交字母组合，计算机则返回对应的得分。挑战在于，团队不知道评分的标准，所以他们必须测试不同的字母组合。一旦某个队知道了得分的诀窍，他们就必须要选择，是坚持下去，还是继续冒险尝试新的组合以保持他们的相对优势。这时候，激进派和保守派就形成了。

举例来说，许多队很快就发现，四个 Y 的组合得分很高。过一会儿，他们就能依靠这点诀窍取得领先地位。如果其他队发现了得分更高的字母组合，他们的得分就会超过去；这时候，支持全输入 Y 的家伙就变成了死硬的保守派。于是他们找出各种借口来避免提交新的字母组合，就在他们坐在那里互相鼓励坚持输入四个 Y 的时候，其他队伍必然会发现更好的组合，超过他们。

如果输入四个 Y 被人发现了，结果是相当难堪的。所以，从我们学习班毕业的学员形成了一张遍布世界的网络，互相支持，抵抗成功带来的满足。无论什么时候，只要有毕业学员拘泥于一种做事方式，无论这办法多成功，其他人都会提醒他说：“你又在玩四个 Y 的游戏了。”当然，许多人一生都奉行保守策略，也过得很好，但是他们不是在努力成为解决问题的领导。也就是说，他所做的一切，只是维持自己原地踏步。

解决问题的领导力的悖论在于，你必须改变才能保持不变。人们很容易就会陷入陷阱，构造一个像 Pete 的 Random Number Network 的支持体系。你寻求帮助时，会无意识地选择能够给出自己所希望听到答案的人。这种做法的最大问题在于，你无法意识到这一点。因为不明白你正在做的事情，你就陷入了一个僵化的模式：或者是绝望地坚守你已经有的东西，或者抓住一切机会，为改变而改变。

许多年来，许多学员问过关于设想改变发展道路的建议。过了几年，他们中的许多人告诉我，他们听从了我的建议，结果很不错。有趣的是，这种时候我通常扮演的角色就好

像 Pete 的网络。我不是给出数字 5，但无论他们说什么，我的答案都是一样的：做你真正想要做的事情。

黄金律说，己所不欲，勿施于人。“做你真正想做的”就是我希望给出的建议，即便有时候它会吓倒我。这不是保守派的建议，保守派总是希望你做些事情保持自己不变；这也不是激进派的建议，激进派总是希望你有所变化。相反，它是来自第三种人，也是最贴心的支持者，他们的名字非常平凡：朋友。

思考题

1. 列出你的支持系统中的所有成员。想想你正在思考的改变，给他们分类，标准是：他们是否支持你改变。如果你正考虑的改变不止一项，对每个都要分类。
2. 根据支持系统的人名列表，描述你现在为保持此系统正常运转所做的事情。是否有些方面存在缺陷？你准备怎么做来增加内容，弥补这些缺陷？
3. 你的支持系统在去年发生了什么变化？之前五年发生了什么变化？明年会发生什么变化？
4. 如果你丢了工作，能向哪些人求助，把他们列出来。每个人会给你怎样的帮助？哪种帮助是你想要的，但列表上的人又无法提供的？
5. 换一个情境，回答上面的问题：这次你获得了新的更好的工作，但是身处全新的团队。

结 语

在我治下，五十年来尽是胜利与和平。下属拥戴、敌人畏惧、盟友敬仰。财富与荣耀、权力和欢愉，只待我召唤；我的幸福，无需任何现世的祝愿。此刻，我把自己纯粹而真切的幸福时光细细数来，不过十四天而已。噢，人哪，万不可相信眼前的世界！

——阿卜杜勒·拉赫曼三世^①

(912—961 A.D.)

如何成为技术领导，我已经把自己所知倾囊相授，唯一不确定的是，你是否会感兴趣。不是每个人都希望成为领导的，但许多人很晚才认识到这一点。那时，他们通常会丢掉自己的技艺、态度或是能原路返回的幻想。动身之前，本应该仔细反思自己的动机，但他们显然没有这么做。

尽管几十年来我都在做领导的顾问，领导者们对我来说仍显神秘。聪明人，为什么要拿幸福冒险，去换取组织其他人生活带来的不确定的乐趣呢？领导难道不如表面上的那么幸福？或是那么聪明？无疑，千年之后，有头脑也有抱负的领导会明白阿卜杜勒的话并非

① 阿卜杜勒·拉赫曼三世(公元891年—公元961年)是西班牙科尔多瓦的第八位埃米尔(912—929)和第一位哈里发(929年起)。后倭马亚王朝(即白衣大食)最伟大的统治者。他的称号是安·纳赛尔，意为“常胜者”。——译者注

玩笑，是这样吗？

对历史上的伟大领导毫无兴趣的人，当然也不会听从我的劝解：重新考虑成为领导的整个想法。理性不能驳倒非理性的结论，所以，让我们抛开理性，再讲两个故事吧。它们的主人是两位杰出的领导——Rosy 和 Dave，从他们那里，我认清了自己的动机。

Rosy 式回答

17 岁时，我在医院遇见了 Rosy。第一眼看到她，我知道了她为什么叫“Rosy^①”。当时我刚做过手术，躺在病床上，麻醉剂让人昏昏沉沉，却迫切希望知道自己是生是死。远处传来带回声的问话：“你醒来了吗？”我不知道答案，也不清楚自己是否想知道。

这声音宛若天使，提醒我还没结束。接着一双温柔的手晃动我的肩头。身体挣扎要睡去，但我必须知道：她是天使吗？我真的身在天堂？

我睁开眼，见到她的头发，蓬松、珊瑚色，围绕脸庞，宛若红褐的光晕。我已经死去，她是我的天使。

我满意了，我微笑了。她还以微笑——并为我测了体温。温度计说明我还活着，但我毫不在意。我生活在关爱之中，她会照料我。

接下来的 10 天满是痛苦、不适、尴尬，但我情愿它们永远继续。我希望有 Rosy 在床边，为我冷敷额头，为我握住双手，为我注射吗啡。

我的快乐和幸福日渐增长。第 10 天睡觉时，Rosy 端来了一盘果子露，还有一片安眠药。她看我吃完药，依旧问：“还需要打一针止痛吗？”

我仍旧回答要，在我们短暂的罗曼史中，我第一次见到她皱眉：“真的需要吗？”

“是的，”我恳求道，“我很需要。”

“这样的话，”天使的声音一去不复返，“最好再也别打了。”

接下来的四天成了无边无际的噩梦。我哀求、嘲弄、低语、咆哮、撞墙、尖呼、命令、

① Rosy，意为“玫瑰红、光明、愉悦”。——译者注

乞求、哭泣。然而 Rosy 仍是远在天边。

残酷的四天过去，我不朽的爱情变成了彻底的愤恨，我不放过任何机会、任何途径来发泄。就在这残酷的四天，她戒除了我的吗啡瘾。出院时，我再不希望见到 Rosy。也真的没再见过她。她把我从吗啡瘾中解救出来，为此，我永远心存感激。

Rosy 不只是挽救了我。她教会我一条道理，我称之为“Rosy 式回答”：如果你迫切想要某样东西，或许，你根本不应该拥有它。

被 Rosy 拯救之后的日子里，也有些人敢于在我沉溺之时给出“Rosy 式回答”。不幸的是，我都没有听取。要不是当时身上插满了管子，被固定在病床上，我也不会听 Rosy 的话。

Dave 的疏导

Rosy 式回答的问题在于，它只适用于不需要某物的情况，或是被固定在病床上的情况。但是处于迷恋状态的人听不见其他人说话。如果你希望提供帮助，又不想伤害他们的感觉，就得另找个办法：Dave 的疏导也是个办法，我 23 岁的时候，它帮助我克服了自己对经理职位的迷恋。

那时候我在 IBM 工作。与计算机有关的工作领域是不受限制的，干了不到两年，我的薪水就翻了一倍。我觉得，自己对计算机的方方面面了若指掌，满心期望去征服一片新天地。环顾四周，我发现要想在 IBM 出头只有一条路，那就是做管理。

在半年进行一次的考评中，我向上司 Dave 表达了这种意愿。Dave 成为经理之前，历经了 IBM 的层层考验。在我眼里，他既冷峻，又有力，还很富有。我只想当他那样的人，甚至要做得更好。

“你想在管理上走多远？”Dave 问我。

“越远越好！我想成为 IBM 的总裁。”

“这是为了什么呢？”

我迟疑了。到底为什么呢？“实际上，我也不知道为什么，但我知道我想干这个，我

不想浪费时间摆弄这些数据了。这样出不了头，是条死路。”

Dave 耐心听我说完。他知道，打断迷恋的人说话一点好处也没有。“那么，你希望我做点什么？”

“我希望你给我安排个管理工作。越快越好。”

“我会的，”他说，“但你之前必须为我做些事情。”

“要做什么？做什么都可以。”

“你擅长写文案。我要你坐下来列两张单子。第一张列出你希望当经理的所有理由。第二张列出你身为领导的资本和不足。你把单子交来，我们就可以讨论怎么安排你做管理了。”

现在想想，我明白了，如果 Dave 给我 Rosy 式回答，我会抵触的，就像抵触 Rosy 那样。Dave 真诚地看待我的技术贡献。他不希望失去我，但我连童子军都没领导过，居然想要带一队 IBM 的员工，这想法肯定让他吃惊。Dave 没有把我摁在床上，而我本来可能另找工作，可能薪水会更高。甚至我可以找那些会蠢到提供我晋升的经理。

列出责任和义务

Dave 的疏导确实有效。我没有抵触，而是跑回自己的办公室，开始写写画画。我从自己的理由开始：尊重、权力、金钱。这开头不错，于是我开始考虑自己的责任和义务。

我的资本大多是技术方面的：我理解复杂的思维非常快；我写的文字其他人看得懂；我写的程序确实有用。

列出不足时我迟疑了很长时间。我当然知道自己存在不足，但我不希望其他人知道。首先，我还年轻，其他人似乎都不尊重我。其次，即便我的想法很棒，我也没法命令任何人照办。最后，我的个人生活是工作的严重拖累，尤其是经常与年轻的妻子吵架，那时候两个孩子还裹着尿布，她被困在家里。

看清楚了我的不足，我认识到自己似乎还不适合去干管理。如果 Dave 看到现在这张清单，当经理对我来说就是白日做梦了。或许我该重写这张单子，骗骗自己。

重写的时候我意识到，可以把我的弱点与那张列出理由的清单联系起来。我列出了下面这些：

1. 我想要当个经理，受人尊重，否则没人会尊重一个这么年轻而冲动的人。
2. 我希望拥有经理的权力，因为要安排他人做事，我只会依靠权威来发布命令。
3. 我想要有钱，因为这样我的个人生活就更有秩序——雇保姆，买第二辆车，买房子。

第三条理由让我头疼。我回头去看这个清单的时候，内心有个声音说：

“如果你连自己的生活都管不好，又怎么能管理别人呢？”

这个诘难摧毁了我的迷恋。我又看了其他理由，发现对 Dave 的问题，我的答案根本拿不出手。我可能会说，“Dave，我希望你让我当个经理，因为我缺乏当领导的基本素质。最重要的是，我完全没有章法，我不知道自己为什么要做这个，它对其他人有什么影响。”

我始终没有给 Dave 那两张单子，因为某些原因，他也没有找我要。Dave 的这种方式给我的帮助比 Rosy 的要大。这是肯定的，因为我跟他的感情，比跟 Rosy 的更深厚。Rosy 只不过阻止我伤害自己，而 Dave 阻止我伤害别人。两个人所用的，都是在当时环境下唯一可行的办法。

摆脱迷恋

我发现，如果不把 Rosy 和 Dave 馈赠给我的东西馈赠出去，这本书就算不上完整。Rosy 让我明白，吗啡不会带来幸福。Dave 让我懂得，任命不能产生领导力。被任命为领导就好像打镇静剂：它可能为你免去开头的某些痛苦，但更可能损伤你对自己最需要信息的知觉。

如果你不能像旁人那样看待自己——处于迷恋状态的人肯定做不到这点，你肯定当不好领导。关于领导力的幻觉可能是破坏性的，但是关于自己的幻觉则是最糟糕的迷恋。身为作家，我可以向你揭露一些关于领导力的幻觉，但只有你能破除关于自己的幻觉。我能做的，充其量也就是告诉你，对我自己有效的办法。

一旦我感觉自己迷恋于当领导的念头，首先做的就是认识到自己迷恋于此了。我可能要在会议上发表点聪明的观点，或是给人些建议，改变他们的生活轨迹。这可能是好事，也可能是坏事。重要的问题是我考虑做这些事情时的感受，吗啡的经验帮助我从内心认识迷恋。

在我准备说或者做可能后悔的事情之前，我先试着镇静一段时间，然后问自己三个问题：

1. 我为什么要做这件事？

2. 我有什么资本？

3. 我有什么不足？

每次问自己这三个问题，都很有收获，我也向你推荐它们。所以你也有权利问我为什么写这本书，我有什么资本，又有什么不足？

你阅读这本书，就自然会知道我的资本和不足，但是我的动机只有我自己清楚。很多时候，我希望这本书能挣大钱，让我更出名，吸引人们参加我的学习班，带来顾问生意，或是让人为没能与我共事而遗憾。它们不是世界上最体面的动机，也不能证明我努力写这本书，或是你读这本书的价值。那么，我为什么要写这本书？

我想，我写这本书是出于感激，感激 Rosy，感激 Dave，感激曾经当过我领导的所有人。如果我能把自己收获的幸福传递给你，而你又能传递给其他人，那是对他们最好的回报。除此之外，还能有什么重要的理由吗？

参考书目

我读过关于领导力方方面面的几百本书,但对领导力的大多数领悟都不是从书里面来的。书不能取代与人一起工作的经验,所以你读完这本书,应该走到实际生活中,跟人实际接触,再去读其他书。

如果你希望阅读关于领导力的其他书籍,可能希望我推荐一些书。

很难说接下来你应该读哪本书,因为关于技术领导的精要话题有许多书籍,下面的参考书目列出了我们在学习班上发现有用的书。每本书我都加上了评注,这样你就能有大致的了解。其中任何一本,都不会浪费你的时间。

Bolman, Lee G., and Terrence E. Deal.

Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

如果你希望了解领导力中的组织才能,请看 Bolman 和 Deal 合写的这本清楚明白的作品。他们观察了组织运作的多个重要理论模型,而不局限于这些模型。他们综合了四种主要的组织模型,不过,其中无一正视了创新的作用。

Bolton, Robert.

People Skill: How to Assert Yourself, Listen to Others, and Resolve Conflicts. Englewood

Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.

如果你缺乏人际交往能力，领导力中的其他素质都毫无价值。即便是交流技巧纯熟的领导，都能从对基本原理的实地考察中受益。

Branden, Nathaniel.

The Psychology of Self-Esteem. New York: Bantam Books, 1971.

Honoring the Self. Los Angeles: J.P. Tarcher, Inc., 1983.

自尊是领导力的核心。在这个问题上，Branden 是最受欢迎的作者之一。

Carnegie, Dale.

How to Win Friends and Influence People. New York: Simon and Shuster, 1936.

五十年来，甚至是五千年来，领导力的一般原则并无变化（尽管自我提高的经典论述会有更现代的修订版本）。如果你觉得卡耐基的说教太过平常，无法忍受，你可能还没准备好称为领导，只愿意做一个普通人。

Doyle, Michael, and David Straus.

How to Make Meeting Work. Chicago: Playboy Press, 1976.

Doyle 和 Straus 已经发展出了组织和管理任何类型会议的“交互方法”。这本书详细讲解了此方法，借助它，我的许多客户的会议有了翻天覆地的变化（如果是特别技术会议，请参考 Freedman 和 Weinberg 的作品）。

Freedman, Daniel P 和 Gerald M. Weinberg.

Handbook of Walkthroughs, Inspections, and Technical Reviews. Boston: Little, Brown, 1982.

许多技术会议的形式是细致评审当前的工作。技术评审可以带来技术进步，也可以带来严重的焦虑和冲突，这取决于领导方式。我们这本书采取了问答的方式，所有参与评审会议的人都可以把它当作重要指南（其他类型的会议，请参考 Doyle 和 Straus 的作品）。

Gause, Donald C.和 Gerald M. Weinberg.

Are Your Lights On? Or How to Figure Out What the Problem Really Is? Boston: Little, Brown, 1982.

如果你不太确定接下来要怎么办,这本轻松的关于问题定义的小书能帮上忙。它也传授了在技术领导力中至关重要的那些思想。

Gordon, Thomas.

Leader Effectiveness Training: The No-Lose Way to Release the Productive Potential of People. New York: Wyden Books, 1977.

Gordon 写过流行而又有用的 Parent Effectiveness Training。Gordon 的“万无一失”办法会帮助技术领导摆脱“干大事”的局限。

Gross, Ronald.

The Lifelong Learner. New York: Simon and Shuster, 1979.

如果你想对自己的学习负责,这是本重要的手册,里面全都是关于自我发展的观点、建议和资源。

Hart, Lois Borland.

Moving Up! Women and Leadership. New York: AMACOM, 1980.

这本书的全部内容,估计男人和女人一样感兴趣,这可不是贬义。这本书的一大特色是大量的自我评价图表。

Hollander, Edwin P.

Leadership Dynamics. New York: Free Press, 1978.

要了解领导力的理论和实验结果,这本书是个很好的切入点。参考资料全面又很朴实,所以如果愿意,你可以从观点出发,直接去找想要的资料。

Josefowits, Natasha.

Paths to Power: A Woman's Guide from First Job to Top Executive. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980.

这本书以权力的视角，全程剖析了女性的职业经历。尽管它的内容不局限于领导力，我的体验告诉我，对女性领导来说，这本书包含的信息比其他书——譬如 Hart 的那本——要更丰富。

Kennedy, Eugene.

On Becoming a Counselor. New York: Continuum Publishing Co., 1980.

被视为领导的人，常常发现自己扮演了寻求帮助者的顾问角色。Kennedy 的书面向这样的人：他们不是专业顾问，却通常发现自己处在顾问的位置上，或是想努力避免添乱。

Oshry, Barry.

要理解组织中力量的系统方面，Barry Oshry 是不二人选。不幸的是，我们这些从他的 Power and System Laboratory 中有所收获的人，还在等待 Barry 整理出版正式的书籍。现在，你可以通过下面的地址获得关于学习班的信息和文章：

Power and Systems

P. O. Box 388

Prodential Station

Boston, MA 02199

Larry Porter, ed.

Reading Book for Human Relation Training. Arlington, Va.: NTL

Institute 每年更新

我们学习班毕业的许多学员希望知道更多与其他人打交道的知识。我通常推荐他们去 NTL 的 Human Interaction Laboratory，他们在实验室读的就是这本书。地址是

P.O. Box 9155

Rosslyn Station

Arlington, VA 22209

Progoff, Ira.

At a Journal Workshop. New York: Dialogue House Library, 1975.

希望日记写得更好的话，整本书都是讲这个的。

Reps, Paul.

Zen Flush, Zen Bones. Garden City, N.Y.: Anchor Books

有读者建议我这本书取名 *Zen and the Art of Technical Leadership* (禅意与技术领导艺术)，但是禅意只是故事的一部分。即便如此，希望成为技术领导的人应当了解禅道，而 Paul Reps 大概是西方第一位受欢迎的禅学作者。这本书主要是关于禅的教育故事。

Rogers, Carl

On Personal Power. New York: Dell 1977.

如果你对力量和领导力有兴趣，在一切开始之前，读读这本书。能帮你成为高效有力的技术领导的 Carl Rogers 的其他作品还包括：

On Becoming a Person. Boston: Houghton Mifflin, 1961.

A Way of Being. Boston: Houghton Mifflin, 1980.

Russell, Bertrand.

The Conquest of Happiness. New York: Signet Books, 1951.

不幸福的人当不好领导。诺贝尔奖得主，哲学家伯特兰·罗素讲解了这个古老的问题：如何幸福，如何成功。

Satir, Virginia.

Conjoint Family Therapy, 3rd ed. Palo Alto, Calif.: Science and Behavior Books, 1983.

Peoplemaking. Palo Alto, Calif.: Science and Behavior Books, 1972.

Self-Esteem. Millbrae, Calif.: Celestial Arts, 1975.

Making Contact. Millbrae, Calif.: Celestial Arts, 1976.

Your Many Faces. Millbrae, Calif.: Celestial Arts, 1978.

很明显, Virginia Satir 对我影响很深。我读她的 *Peoplemaking*, 第一次发觉了她的激进生活方法, 在书中, 她详细观察了我们与其他人交流的方式。 *Conjoint Family Therapy* 更像是给临床医生看的易懂的教科书, 但与她的其他作品一样, 这本书并没有学术上的自命不凡。如果希望获得对领导重要的特定主题的更浅显的导引, 请看 Celestial Arts 出版的那些小书。如果希望深入了解她的作品、学习班和录像带, 请联系如下地址。

Avanta Network

139 Forest Avenue

Palo Alto, CA 94301

Shah, Idries.

The Subtleties of the Inimitable Mulla Nasrudin. London: Octagon Press, 1973.

我传授领导力的许多方面都深深受到 Sufi 的思想的影响。我相信, 有志成为领导的人, 应该熟悉 Sufi 的方法。Sufi 在英格兰广为流行的那些思想, 大都是通过 Idries Shah 传来的。这本书只是他的 Sufi 讲故事系列之一, 其他任何一本同样是很好的起点。

Weinberg, Gerald M.

Understanding the Professional Programmer. Boston: Little Brown, 1982.

在你着手追求更大更好的目标之前, 它能帮助你认清自己的来源, 自己所处的位置。如果你有程序员的背景, 上面的书会有帮助。另一本书是:

The Secret of Consulting: A Guide to Giving & Getting Advice Successfully. New York: Dorset House Publishing 1985.

列完参考书目, 我意识到我写关于解决问题的领导力已经很长时间了。尽管《成为技术领导者: 掌握全面解决问题的方法》是我在这个问题上的第一本书, 但我其他的书同样关注了解决问题的领导的三大主要方面。与 Don Gause 合作的 *Are Your Lights On?* 强调了理解问题。与 Daniel Freedman 合作的 *The Handbook of Walkthroughs, Inspections and Technical Reviews* 关注的是控制质量。 *The Secret of Consulting* 是该系列的最后一本, 关注的是第三大方面: 管理思维。书名就说明了内容。

·····译者简介·····

余晟，副修过中文的计算机专业毕业生，投身过互联网的电商从业者，做过大量开发的技术管理者。现在致力于合理运用技术来产生实际的帮助。

·····封面灵感·····

封面灵感来源于康德的名言“有两样东西，我越是持久、深沉地思索，就越有新颖和强烈的赞叹与敬畏充溢我的心灵：我头顶上繁星闪烁的天空和我内心的道德律。”温伯格技术思想三部曲中的三种书，从首次出版至今，均已有数十年光阴，这在更迭迅速的软件技术领域，不啻为一个奇迹——也恰恰证明了温伯格技术思想亘久的生命力：恰如头顶的灿烂星空，永远激发我们深思和探索的欲望。

软件从业者思想启蒙的巨著 技术人生的必读经典

杰拉尔德·温伯格（Gerald M. Weinberg）是软件领域最著名的专家之一，美国计算机名人堂代表人物。1997年，因在软件领域的杰出贡献，温伯格被美国计算机博物馆的计算机名人堂选为首批5位成员之一。他同时也是从个体心理、组织行为和企业文化角度研究软件管理和软件工程的权威和代表人物。

从20世纪70年代开始，温伯格总共撰写了30多本书籍和数以百计的论文。其中《成为技术领导者》、《程序开发心理学》、《颠覆完美软件》、《你的灯亮着吗》等著作，影响了整整一代人。在西方国家乃至全球，温伯格拥有大量忠实的读者群，他们甚至建有专门的组织和网站，讨论和交流大师的重要思想。

“成为领导不靠运气，而靠投入。”温伯格通过分析工作与生活中随处可见的场景，道出了技术领导的关键因素。这是一本“领悟”后的思想结集，它帮助我们跳出惯常思维的陷阱，指导我们驾驭自己的发展，书中给出的这些方法温和、现实而充满乐趣。

在我还忙于一线开发的时候，通过翻译本书，“生吞活剥”了一整套关于领导力的学说，基本“塑造”了我关于领导力的认知，深深影响了我作为技术领导的管理风格和价值取向，因此也对很多问题有了自己的判断。

——余晟

本书选用环保轻型纸印刷「绿色悦读，与您相伴」



博文视点Broadview



@博文视点Broadview



策划编辑：刘 皎
责任编辑：徐津平
封面设计：吴海燕

欢迎投稿

邮箱：Ljiao@phei.com.cn
电话：010-88254395
新浪微博：@皎丫子

上架建议：软件工程

ISBN 978-7-121-25860-2



9 787121 258602 >

定价：69.00元